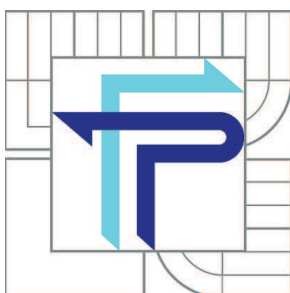


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ROZŠÍŘENÍ FIRMY

BUSINESS PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ZBYNĚK TYLICH

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tylich Zbyněk

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr - rozšíření firmy

v anglickém jazyce:

Business Plan for the Development of the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.05.2014

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vytvoření podnikatelského plánu rozvoje společnosti Sezako Přerov s.r.o. V teoretické části se nacházejí informace o tvorbě podnikatelského záměru. Práce dále obsahuje analýzu současného stavu a na jejím základě návrh řešení. Snaží se o nalezení příležitosti, v provozované činnosti a následné navrhnutí plánu, který by pomohl ke zvýšení zisku, k stabilizaci a navýšení tržního podílu a upevnil obchodní postavení firmy.

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on the creation of business development plan of company Sezako Přerov Ltd. Theoretical section contains information about creating business plan. The thesis also contains an analysis of the current situation and on the basis of proposal to solution. On finding opportunities in operating activities and consecutive devising a plan that would help to increase profits, to stabilize and increase market share and consolidate business position of the company

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, projekt, rozvoj firmy, analýza, investice, Sezako Přerov s.r.o.

KEYWORDS

Business plan, project, development of the company, analysis, investment, Sezako Přerov Ltd.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Tylich, Z. *Podnikatelský záměr - rozšíření firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 76 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslav Rompotl.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2014

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi z Ústavu ekonomiky Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně za poskytnuté pedagogické a odborné rady při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat firmě Sezako Přerov s.r.o. a především Mgr. Naděždě Švrčkové, která mi poskytla veškeré potřebné informace, a její pozitivní přístup přispěl ke zpracování této práce.

OBSAH

Úvod.....	10
1 Cíle práce.....	11
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Základní pojmy	12
2.1.1 Podnikání.....	12
2.1.2 Podnikatel	12
2.1.3 Podnik.....	13
2.2 Právní formy podnikání v ČR.....	13
2.2.1 Obchodní společnost	13
2.2.2 Společnost s ručením omezeným	14
2.3 Plánování	14
2.4 Podnikatelský záměr	16
2.4.1 Struktura podnikatelského plánu	16
2.4.2 Požadavky na podnikatelský plán	19
2.5 Analýza podniku	20
2.5.1 Vnitřní analýza podniku	21
2.5.2 Vnější analýza podniku	27
2.6 SWOT analýza.....	29
3 Analýza současného stavu.....	31
3.1 Charakteristika podniku.....	31
3.1.1 Předmět podnikání.....	31
3.1.2 Historie podniku	32
3.1.3 Organizační struktura podniku	32
3.1.4 Personální zázemí.....	33
3.1.5 Podrobný popis činností	33

3.2	Analýza společnosti	35
3.2.1	Analýza vnějšího prostředí podniku	35
3.2.2	Analýza vnitřního prostředí podniku	42
3.2.3	SWOT analýza	54
4	Vlastní návrhy řešení	55
4.1	Exekutivní souhrn	55
4.2	Hlavní záměr	55
4.3	Rizika	56
4.4	Ekonomická stránka podnikatelského záměru	58
4.4.1	Finanční plán projektu	58
4.4.2	Základní údaje projektu	59
4.4.3	Způsob financování	60
4.4.4	Diskontované výdaje	60
4.4.5	Předpokládaný vývoj tržeb při realizaci podnikatelského záměru	61
4.4.6	Varianty ziskovosti projektu	62
4.5	Zhodnocení efektivnosti projektu	65
4.5.1	Čistá současná hodnota investice	65
4.5.2	Index rentability	66
4.5.3	Doba návratnosti investice	66
	Závěr	69
	Seznam použité literatury	71
	Seznam obrázků	73
	Seznam tabulek	74
	Seznam grafů	75
	Seznam příloh	76

Úvod

Předmětem této bakalářské práce je vypracování podnikatelského záměru rozvoje firmy Sezako Přerov s.r.o., která má již dlouholeté zkušenosti a působí na trhu v oblasti strojního průmyslu. Zabývá se širokou škálou provozovaných služeb a činností, mezi něž patří montáž a servis technologických linek kamenolomů, výstavba průmyslových hal, obrábění kovů, zámečnictví a další činnosti.

První část mé práce obsahuje teoretické poznatky, které slouží jako podklad pro následující kapitoly. Tyto jsou čerpány z odborné literatury, odborných internetových zdrojů a obsahují informace o podniku jako celku včetně právní formy podnikání, podnikatelské činnosti, vlastnostech správné tvorby a struktury podnikatelského plánu, a o analýzách, které jsou stěžejní částí práce, pro posouzení současné situace firmy a vyhodnocení možností pro její další rozvoj.

V praktické části je obsažen detailní popis společnosti, včetně její historie, organizační struktury a provozovaných služeb, které podnik nabízí. Jde o seznámení se společností jako celkem, aby bylo čtenáři této práce jasné, o jakou firmu se jedná z hlediska jejího zaměření nebo velikosti apod. V této části se budu dále soustředit na analýzu vnějšího prostředí, která bude obsahovat Porterův model konkurenčních sil a SLEPT analýzu. Následovat bude finanční analýza současného stavu a na základě těchto poznatků bude sestavena SWOT analýza, která pomůže osvětlit silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby. Po provedení těchto analýz a na základě získaných poznatků, vypracuji návrh řešení, týkající se rozšíření a rozvoje firmy. Na závěr zhodnotím celkovou efektivnost navrhovaného řešení.

1 Cíle práce

Cílem mé bakalářské práce je sestavení reálného podnikatelského plánu pro společnost Sezako Přerov s.r.o., který pro ni bude přínosem a přispěje k jejímu dalšímu rozvoji. Tento plán musí být sestaven přesně, aby předcházel vzniku komplikací, které by negativně ovlivňovaly dosažení stanovených cílů. Pro vytvoření takového řešení je potřeba podrobně zmapovat současnou situaci společnosti. Po zpracování analýzy současného stavu bude třeba zhodnotit zjištěné nedostatky a na jejich základě sestavit plán vlastního řešení ke zlepšení stávající situace. Můj návrh řešení bude sestaven z kompletního plánu na zakoupení nového obráběcího stroje a bude obsahovat ekonomickou stránku podnikatelského záměru, zhodnocení efektivnosti dané investice a vyhodnocení rizikových faktorů. Na základě mnou navrženého řešení, by měla společnost dosáhnout:

- Zrychlení výroby a zlepšení kvality
- Vyššího množství produkováných výrobků
- Proniknutí na další trhy díky možnosti vyšší výrobní produkce
- Zvýšení rentability celého výrobního procesu
- Zlepšení ekonomických výsledků i tržního podílu

Pro zpracování této bakalářské práce použiji informace získané během absolvování praxe ve firmě Sezako Přerov s.r.o. a také ze spolupráce s administrativní asistentkou Mgr. Naděždou Švrčkovou, ale zároveň i znalosti získané během studia.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Podnikání

Podnikáním se dle obchodního zákoníku rozumí soustavná činnost, prováděná samostatně podnikatelským subjektem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (OBCHODNÍ ZÁKONÍK, 2013, §2).

2.1.2 Podnikatel

Podnikatelem podle zákona je:

- a) „osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu“ (OBCHODNÍ ZÁKONÍK, 2013, §2).

Vlastnosti, kterými by měl úspěšný podnikatel disponovat (ŠIMAN et al., 2010):

- **Zodpovědnost:** Podnikatel musí zajistit úhradu svých závazků (ve stanovené výši a termínu). Musí splnit smluvené a zákonné povinnosti, které má ke svým odběratelům, zaměstnancům a státu.
- **Iniciativa:** Úspěšný podnikatel se musí snažit držet krok se současným technologickým vývojem. Klíčem k úspěchu je snaha být neustále o krok napřed před konkurencí.
- **Vytrvalost:** Podnikatel nesmí podlehnout částečným neúspěchům, ale musí se z nich ponaučit, pro další vývoj podniku a musí se jim snažit předcházet.
- **Ochota a schopnost podstoupit podnikatelské riziko:** Riziko při podnikání nejde zcela odstranit, ale jde řídit a minimalizovat. Podnikatel proto musí být osobnost, která je při řízení podniku schopna riziko podstupovat a čelit mu.
- **Intelligence:** Ve spojení s podnikáním je nepostradatelná především schopnost strategického myšlení, nápaditost, schopnost racionálního rozhodování, analytického uvažování atd.

- **Emoční inteligence:** Obsahuje znalost vlastních emocí, schopnost sám sebe motivovat, vnímání emocí jiných lidí a umění mezilidských vztahů.
- **Sociální inteligence:** Je výrazně ovlivňována zkušenostmi a specifickými druhy sociálních interakcí.
- **Komunikační schopnosti:** Asertivní jednání, schopnost vysvětlit a přesvědčit.
- **Manažerské schopnosti:** Plánování, organizování, personální činnosti, zadávání pracovních úkolů a jejich následná kontrola.

2.1.3 Podnik

Obchodní zákoník definuje podnik jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, jež patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají k tomuto účelu sloužit (OBCHODNÍ ZÁKONÍK, 2013, §5).

2.2 Právní formy podnikání v ČR

V České republice se právní forma dělí na dvě základní skupiny a to fyzickou osobu, jejíž živnosti se dále dělí na ohlašovací (vázané, řemeslné, volné) a koncesované. Druhá skupina jsou právnické osoby, a tyto se mohou dále dělit podle formy podnikání, která nejlépe vyhovuje požadavkům dané podnikatelské činnosti (PODNIKATEL, 2007).

2.2.1 Obchodní společnost

„Obchodní společnost (dále jen „společnost“) je právnickou osobou, založenou za účelem podnikání. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být založeny i za jiným účelem, pokud to zvláštní právní předpis nezakazuje“.

„Nestanoví-li zákon jinak, mohou být zakladateli společnosti a účastnit se na jejím podnikání osoby fyzické i právnické“.

„Činnost uvedenou v § 37 odst. 1 věty druhé může společnost vykonávat pouze pomocí osob tam uvedených. Odpovědnost těchto osob podle zvláštních předpisů není dotčena“.

„Fyzická nebo právnická osoba může být společníkem s neomezeným ručením pouze v jedné společnosti“ (OBCHODNÍ ZÁKONÍK, 2013, §56).

2.2.2 Společnost s ručením omezeným

„Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zaplacení vkladů do obchodního rejstříku (OBCHODNÍ ZÁKONÍK, 2013, §105).

Specifikace společnosti s ručením omezeným dle obchodního zákoníku:

Společnost s ručením omezeným může být založena jedním vlastníkem a nejvíce padesáti společníky. Základní kapitál musí činit alespoň 200 000 Kč, přičemž vklad jednoho společníka musí být ve výši alespoň 20 000 Kč. Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem a její společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Obchodní jméno společnosti musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, ale může být uvedeno zkráceně „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem je jeden nebo více jednatelů a tito jsou jmenováni valnou hromadou z řad společníků nebo jiných fyzických osob. Stanoví-li společenská smlouva, je možné ustanovení dozorčí rady společnosti. Valná hromada volí členy dozorčí rady, přičemž jednatel nemůže být jejím členem a tato musí mít alespoň tři členy (OBCHODNÍ ZÁKONÍK, 2013).

2.3 Plánování

Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. Plán jako takový pak poskytuje racionální výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností. Plánování lze také charakterizovat tím, že přispívá k dosažení záměrů a cílů, je

prioritní mezi manažerskými úlohami, vztahuje se na veškeré aktivity a umožňuje efektivní provádění činností (NĚMEČEK et al., 2007).

Plánování obecně je úzce spjato s podnikáním ve všech jeho směrech. Je nezbytné při zahájení podnikání, tj. při rozjezdu podniku, v průběhu života podniku i při recesi (pádu) nebo prodeji podniku. Pro úspěšné podniky všech velikostí platí, že je důležité plánovat na různých úrovních a také používat různé druhy plánů (KORÁB et al., 2007).

Stručný popis jednotlivých stupňů plánovacího procesu (KORÁB et al., 2007):

1. Porozumění, kde jsme.

- Porozumění produktům nebo službám a posouzení zda jsou lepší nebo horší než produkty konkurentů v očích zákazníků, tj. porozumění konkurenční výhodě.
- Porozumění, kdo jsou naši zákazníci a z jakého důvodu a jak od nás nakupují výrobky nebo služby
- Porozumění osobním i firemním silám a slabostem
- Porozumění příležitostem a hrozbám, se kterými se musíme na trhu vypořádat.

2. Rozhodnutí, kam chceme jít.

- Rozhodnutí, jaké jsou celkové cíle pro podnikání a pro nás osobně
- Vytvoření specifických měřítek, které nám budou znázorňovat, že cílů bylo skutečně dosaženo. Cíle musí být stanoveny tzv. podle kritérií SMART (Specific - specifický, Measurable - měřitelný, achievable - dosažitelný, realistic - realistický, timeable - dosažitelný v čase).

3. Plánování, jak se tam dostaneme.

- Sestavení strategie, jak dosáhnout stanovených cílů. To znamená stanovení způsobu koordinace jednotlivých oblastí v podniku: marketingu, operací, lidí a financí.
- Vypracování marketingového plánu, což znamená rozpracování jednotlivých složek marketingového mixu a způsobu, jak prodat výrobky různým vrstvám zákazníků.

- Vypracování finančního rozpočtu, tj. odhad obratu, zisku a hotovosti, abychom věděli, jaké finanční zdroje budou nutné k realizaci plánu

2.4 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr často také nazývaný jako podnikatelský plán je písemný dokument, který znázorňuje všechny podstatné vnitřní i vnější okolnosti s ním spojené. Podnikatelský plán se zpravidla zpracovává na základě výsledků z technicko - ekonomických studií projektů, investičního programu firmy a finančního plánu. Slouží zpravidla k dvěma účelům. Zaprvé je jedná i určitý vnitřní dokument, který slouží jako podstava pro vlastní řízení firmy a zadruhé velký význam nese externí uplatnění podnikatelského plánu v situaci, kdy se firma rozhodne financovat investici prostřednictvím externího kapitálu. V této situaci je potřeba přesvědčit poskytovatele kapitálu (investor, banka) o výhodnosti, nadějnosti a celkové perspektivě projektu, na jehož financování se kapitál použije. Toto je velmi důležité z důvodu toho, že každý poskytovatel kapitálu velmi důkladně zhodnotí projekt i firmu z hlediska výnosnosti vložených prostředků, jejich návratnosti i existujícího podnikatelského rizika. Pro získání potřebného kapitálu je velmi důležité mít kvalitně zpracovaný podnikatelský plán (FOTR et al., 2005).

2.4.1 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu si každý podnik zpracovává podle svého nejlepšího uvážení, avšak některé položky by měl obsahovat každý podnikatelský plán, nehledě na to, pro který podnik nebo skupinu uživatelů je vypracován. Jedná se o tyto atributy (KORÁB et al., 2007):

- **Titulní strana** - předkládá stručný náhled do obsahu podnikatelského plánu. Zpravidla jsou zde uvedeny náležitosti jako název a sídlo firmy, jména podnikatelů a kontakty (telefon, e-mail), popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura.
- **Exekutivní souhrn** - tato část se zpravidla zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stran. V případě, že je zpracován

pro investory, je jeho úkolem v pokud možno největší míře potlačit zájem potenciálních investorů. Na základě exekutivního souhrnu se dále investoři rozhodují, zda má pro ně význam číst celý podnikatelský plán, proto je velmi nutné této části věnovat mimořádné úsilí. V podstatě se jedná o extrakt, výtažek těch nejpodstatnějších aspektů podnikatelského plánu (hlavní idea podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručný finanční plán). Úkolem exekutivního souhrnu je ve čtenáři nabudit zájem, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu.

- **Analýza trhu** - zde se analyzuje konkurenční prostředí, ve kterém jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich silných i slabých stránek i možností, jak by svou činností mohli negativně ovlivnit tržní úspěch společnosti. Dále se zde nachází podrobná analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Mimo jiné je vhodné do této části zaznamenat přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky a další. Je vhodné zde uvést analýzu zákazníků na základě provedení segmentace trhu.
- **Popis podniku** - v této části je třeba podrobný popis podniku. To je potřeba z důvodu, aby si potenciální investor vytvořil představu o velikosti našeho podniku a jeho záběru. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, dosažených úspěchů, dále by měl obsahovat strategie podniku, cíle a cesty k jejich naplnění.
 - ❖ Mezi nejdůležitější prvky této části podnikatelského plánu patří: výroby nebo služby
 - ❖ umístění (pozice) / lokalita a velikost podniku
 - ❖ přehled personálu podniku / organizační schéma
 - ❖ veškeré kancelářské vybavení a jiné technické vybavení
 - ❖ průprava podnikatele - znalosti a předchozí praxe či reference
- **Výrobní plán** - tato část znázorňuje celý výrobní proces. V případě, že se podnik rozhodne realizovat část výroby prostřednictvím subdodávek, je třeba uvést i vybrané subdodavatele a říci z jakého důvodu jsme se rozhodli právě

pro ně. Je třeba též uvést i informace o již uzavřených smlouvách. Pokud je výroba zprostředkovávána podnikem v úplném rozsahu nebo jen z části, musí být uveden seznam potřebných strojů a zařízení, dále tak používané materiály a jejich dodavatelé. V případě, že se nejedná o výrobní podnik, bude tato část nazvána „obchodní plán“ a bude obsahovat náležitosti o nákupu zboží a služeb, potřební skladovací prostory atd. Jedná-li se o poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu zabývat popisem činností poskytování služeb, vztahu k subdodávkám a tím opět hodnocení subdodavatelů. Je vhodné do této části přidat seznam produktů, které podnik vyrábí nebo které má v plánu vyrábět a ohodnotit jejich konkurenceschopnost. Dále se zde také uvádějí certifikáty jakosti, kterými podnik disponuje.

- **Marketingový plán** - tato část vyjasňuje, jakými metodami budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Zpravidla se zde uvádí odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze posléze stanovit odhad rentability podniku. Marketingový plán bývá velmi často investory vnímán za nejpodstatnější součást zajištění úspěchu podniku.
- **Organizační plán** - tato část podnikatelského plánu popisuje, jaká bude forma vlastnictví v novém podniku. Jedná-li se o obchodní společnost, je nezbytné důkladně rozvést informace o managementu podniku a taktéž stanovit podle konkrétní právní formy údaje o obchodních podílech. Uvádí se zde klíčoví vedoucí pracovníci podniku, jejich vzdělání, profesní a praktické zkušenosti. Jsou určeni nadřízení a podřízení vedoucí pracovníci a vše je znázorněno v organizační struktuře podniku.
- **Hodnocení rizik** - zde je třeba zaznamenat největší rizika, která mohou nastat z reakce konkurence, slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu či technologického vývoje. Tato rizika je nutné analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich odstranění. Pro potenciálního investora je tento způsob přístupu k hodnocení rizik garancí, že podnikatel je obeznámen s těmito riziky a je ochodlán jim v případě potřeby čelit.

- **Finanční plán** - finanční plán je důležitou součástí podnikatelského plánu. Stanovuje potřebnou velikost objemu investic a ukazuje, v jaké míře je podnikatelský plán reálný jako celek. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:
 - ❖ odhad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zobrazeny očekávané tržby a kalkulované náklady.
 - ❖ vývoj toku hotovosti (cash-flow) v následujících třech letech
 - ❖ odhad rozvahy (balance), který nabídne informace o finanční situaci podniku k určitému datu.
- **Přílohy** - zde jsou nejčastěji uvedeny informativní materiály, které se nezačleňují do samotného textu podnikatelského plánu, avšak na konkrétní přílohy by měly být v textu odkazy. Mezi informativní materiály se řadí korespondence se zákazníky, dodavateli, dále potom informace z primárního výzkumu, výpisy z obchodního rejstříku fotografie výrobků, výsledky průzkumu trhu a další.

2.4.2 Požadavky na podnikatelský plán

Podnikatelský plán by měl splňovat určité náležitosti. Není však pravidlem, že se po splnění těchto náležitostí podnikatelský plán stane vždy úspěšným. Avšak je pravda, že důkladně propracovaný podnikatelský záměr zvyšuje pravděpodobnost úspěchu a snižuje riziko selhání (FOTR et al., 2005).

Požadavky	Vysvětlení požadavků
Stručnost a přehlednost	délka by neměla přesahovat 50 stran
Jednoduchost a srozumitelnost	nezacházet do hlubokých technických a technologických detailů
Představit výhody produktu služby	ukázat jaké výhody přinese pro zákazníka (uživatele)

Orientace na budoucnost	vystižení trendů, sestavení prognóz a jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo
Věrohodnost	ohodnocení konkurence
Vysoký optimismus	snižuje důvěryhodnost v očích investora
Pesimismus	projekt může být pro investora málo atraktivní
Nezakrývat slabá místa a rizika projektu	v případě, že investor nalezne chyby, které nejsou uvedeny v podnikatelském plánu, může to velmi poškodit důvěryhodnost projektu a naopak v případě, že máme připraveno korekční opatření, ukazujeme připravenost manažerského týmu
Konkurenční výhody	poukázat na výhody projektu, silné stránky firmy a kompetence manažerů
Likvidita podniku	schopnost hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru
Návratnost kapitálu	prokázání návratnosti a zhodnocení vloženého kapitálu
Zpracování	musí být zpracován na velmi vysoké úrovni, a i co se formální stránky týče

Tabulka 1 Požadavky na podnikatelský záměr

(Zdroj: FOTR et al., 2005).

2.5 Analýza podniku

Analýza společnosti je nejčastěji rozdělována do dvou skupin a to analýza vnějšího (externího) prostředí a analýza vnitřního (interního) prostředí. Každá z těchto analýz používá určité metody pro stanovení faktorů, které ovlivňují činnost podniku. Mezi nejčastěji používané patří Porterův model konkurenčních pěti sil, SLEPT analýza a finálním výstupem je sestavení SWOT analýzy.

2.5.1 Vnitřní analýza podniku

Pomocných nástrojů pro analýzu vnitřních faktorů v podniku je mnoho. Některé nástroje se pokoušejí stanovit obecné oblasti, které pokryjí všechny možné faktory podniku, jiné se pak zaměřují více na specifickou skupinu vnitřního faktoru. Prvním typem, který může být použit je model 7S. Tento model zkoumá podnik pomocí sedmi základních vnitřních oblastí každého podniku. Jedná se o systémy, strukturu spolupracovníky, styl manažerské práce, schopnosti, sdílené hodnoty. Dále mohou být použity portfoliové matice nebo marketingový mix 4P (KORÁB et al., 2007).

Velmi důležitou součástí vnitřní analýzy podniku je finanční analýza, která slouží pro vytvoření náhledu na hospodaření podniku.

Finanční analýza

Finanční analýza slouží k vytvoření uceleného pohledu na finanční situaci podniku. Odhaluje, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas uhradit své závazky a mnoho dalších významných skutečností. Finanční analýza je nezbytným zdrojem informací pro další rozhodování a řízení podniku. Tyto informace využívají nejen manažeři podniku, ale také investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři apod. Aby byla finanční analýza kvalitně zpracována, je potřebné mít veškeré podklady o podniku. Možnosti přístupu k informacím a tím i hloubka zpracované analýzy, se liší podle zpracovatele analýzy tj. interního či externího analytika. Mezi zdroje dat a informací patří především vnitropodnikové účetní výkazy, výroční zprávy, komentáře odborného tisku, oficiální ekonomické statistiky apod. (KNÁPKOVÁ et al., 2013).

Metody finanční analýzy

Mezi základní metody, které se zpravidla ve finanční analýze používají, patří především (KNÁPKOVÁ et al., 2013):

- **Analýza stavových (absolutních) ukazatelů** - analýza majetkové a finanční struktury
- **Analýza tokových ukazatelů** - analýza výnosů, nákladů, zisku a cash flow
- **Analýza rozdílových ukazatelů** - čistý pracovní kapitál

- **Analýza poměrových ukazatelů** - likvidita, rentabilita, zadluženost, doba obratu zásob, pohledávek, závazků

Absolutní ukazatele finanční analýzy

Zde se uplatňují účetní výkazy, které lze přímo použít, a proto mluvíme o absolutních ukazatelích. Absolutní ukazatele se používají zpravidla k analýze vývojových trendů. Metoda absolutních ukazatelů využívá horizontální a vertikální metody analýzy.

Horizontální analýza

Zabývá se porovnáním vývoje (změny) položek jednotlivých výkazů v čase, zpravidla ve spojení k minulému účetnímu období. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku (KNÁPKOVÁ et al., 2013).

Vertikální analýza

Zaměřuje se na vnitřní strukturu absolutních ukazatelů. Jedná se tedy o porovnání jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkové sumě aktiv a pasiv, a zároveň ulehčuje srovnatelnost účetních výkazů s předchozím obdobím. Lze také porovnat analyzovaný podnik s jinými podniky působícím ve stejném odvětví. Tento název vertikální analýza je z důvodu, že při procentním vyjádření jednotlivých položek se postupuje v letech odshora dolů (RŮČKOVÁ, 2011).

Tokové ukazatele finanční analýzy

Zabývá se analýzou základních účetních výkazů, které v sobě nesou především tokové položky. Jedná se především o výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Analýza cash flow se používá k vyjádření a porovnání vnitřní finanční síly podniku, tzn. schopnost vytvářet z vlastní činnosti podniku přebytek a ten následně použít k financování existenčně nezbytných potřeb, jako jsou úhrady závazků, výplaty dividend či investování (RŮČKOVÁ, 2011).

Rozdílové ukazatele finanční analýzy

Rozdílové ukazatele se využívají k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na jeho likviditu. Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je **čistý pracovní kapitál** (ČPK). Jedná se o provozní kapitál, a lze jej vyjádřit jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku. Určitá výše volného kapitálu je důležitá pro zachování likvidity podniku, tzn. přebytek likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji (KNÁPKOVÁ et al., 2013).



Obrázek 1 Čistý pracovní kapitál
(Zdroj: KNÁPKOVÁ et al., 2013)

Poměrové ukazatele finanční analýzy

Jedná se o základní ukazatele finanční analýzy. Analýza účetních výkazů prostřednictvím poměrových ukazatelů je velmi oblíbenou metodou z důvodu toho, že nabízí rychlý přehled o finanční situaci podniku. Využívají se zde položky z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, po případě cash flow. Lze zde zobrazit velké množství ukazatelů, avšak v praxi se využívá pouze několik základních ukazatelů, které jsou roztrženy do skupin podle oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Patří zde ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a další (KNÁPKOVÁ et al., 2013).

Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží pro vyjádření rizika, které podnik nese při poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Platí, že čím více je podnik zadlužený, tím větší riziko nese, protože musí splácet své závazky nehledě na to, jak se mu zrovna daří.

Avšak určitá míra zadluženosti je pro firmu výhodná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. Mezi hlavní ukazatele zadluženosti patří (KNÁPKOVÁ et al., 2013):

- **Celková zadluženost** - jedná se o základní ukazatel zadluženosti. Dle odborné literatury je doporučená hodnota někde mezi 30-60 %. U posuzování zadluženosti je také nutné zohlednit schopnost splácet úroky plynoucí z dluhů. Celková zadluženost se vypočítá jako podíl cizích zdrojů celkovými aktivy.
- **Míra zadluženosti** - je další často využívaný ukazatel, který je stanovuje jako podíl cizích zdrojů vlastním kapitálem. Tento ukazatel je zpravidla velmi důležitý pro banku, která se rozhoduje, zda nám poskytne úvěr či nikoliv. Pro toto posuzování je důležitý jeho časový vývoj, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje nebo snižuje.
- **Úrokové krytí** - znázorňuje míru zadluženosti prostřednictvím schopnosti podniku splácet úroky. Tento ukazatel se stanovuje jako podíl hodnoty EBIT nákladovými úroky. V případě, že má ukazatel hodnotu 1, podnik vygeneroval zisk, který je dostatečný pro splacení úroků věřitelům, ale pro uhrazení daní nebo čistého zisku pro vlastníka již nic nezbyde. Zpravidla se uvádí, že doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 5.

Dalším používaným způsobem měření zadluženosti je **koeficient samofinancování** (ekvity ratio). Zde je použit poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům tzn., v jaké míře jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Jedná se o jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti (RŮČKOVÁ, 2011).

Analýza likvidity

Likvidita je schopnost podniku dostát svým závazkům. Ukazatele likvidity poměřují to, čím se podnik schopen platit (čítatel), s tím, co je potřeba zaplatit (jmenovatel). Míra jistoty měření je závislá podle toho, jakou majetkovou položku dosadíme do čitatele, protože každá z těchto složek má jinou dobu likvidnosti, tzn. schopnost přeměnit se na peníze. Většinou se pracuje s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Používá se několik ukazatelů likvidity (KNÁPKOVÁ et al., 2013):

- **Běžná likvidita** - tento ukazatel udává, kolikrát jsou krátkodobé cizí zdroje pokryty oběžnými aktivy podniku. Při výpočtu by měla být zvážena struktura zásob z důvodu, že neprodejné zásoby by měly být pro výpočet odečteny - nepřispívají k likviditě podniku. Dále je potřeba věnovat pozornost pohledávkám a to především pohledávkám po lhůtě splatnosti a nedobytným pohledávkám, které by taktéž ve výpočtu být neměly.
- **Pohotová likvidita** - pro výpočet pohotové likvidity jsou zcela odečteny zásoby podniku, z důvodu že je obtížné je rychle přeměnit na peněžní prostředky.
- **Okamžitá likvidita** - často také nazývána hotovostní likvidita, je ukazatelem podniku, vyjadřující okamžitou likviditu svých krátkodobých závazků

Dle literatury jsou stanoveny hodnoty, které by měly, jednotlivý ukazatelé likvidity obsahovat, viz tabulka (KNÁPKOVÁ et al., 2013):

Likvidita	běžná	pohotová	okamžitá
Rozmezí	1,5 - 2,5	1 - 1,5	0,2 - 0,5

Tabulka 2 Doporučení rozmezí jednotlivých likvidit
(Zdroj: KNÁPKOVÁ et al., 2013)

Analýza rentability

Rentabilita je ukazatel schopnosti podniku generovat nové zdroje, dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. Zde je kladen důraz na dva základní účetní výkazy a to výkaz zisku a ztráty a rozvahu. Větší důraz je kladen na výkaz zisku a ztráty, neboť mnohdy bývá pojem rentabilita označován jako „ziskovost“. Tyto ukazatele slouží k posouzení celkové efektivnosti v dané činnosti. Ukazatele rentability budou nejvíce zajímat akcionáře a potencionální investory, přičemž platí, že ukazatele rentability by měly mít rostoucí tendenci v čase (RŮČKOVÁ, 2011).

K základním ukazatelům rentability patří (RŮČKOVÁ, 2011):

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** - zobrazuje celkovou výnosnost kapitálu, nehledě na to z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Ukazatel měří výnosnost celkového vloženého kapitálu a zároveň hodnotí

celkovou efektivnost. V čitateli je zpravidla použita hodnota EBIT (zisk před zdaněním) a do jmenovatele se udává hodnota celkového vloženého kapitálu (celková aktiva).

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** - vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku či akcionáři. Díky ROE investoři zjišťují, zda jejich vložený kapitál nese odpovídající výnosnost s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Nastane-li růst tohoto ukazatele, může to znamenat zvýšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě nebo pokles úročení cizího kapitálu. Do čitatele se dosazuje EBIT a do jmenovatele vlastní kapitál.
- **Rentabilita tržeb (ROS)** - ukazatel vyjadřuje ziskovou marži, která je velmi důležitá pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Do čitatele se udává zisk, který však může mít podobu zisku po zdanění, zisku před zdaněním nebo EBIT. Nejčastěji se používá EBIT pro srovnání ziskové marže mezi podniky. Ve jmenovateli jsou uvedeny tržby.
- **Rentabilita vloženého kapitálu (ROCE)** - vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv, financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Na tento ukazatel je třeba nahlížet ze strany pasiv. V čitateli je uveden zisk před zdaněním a úroky tedy EBIT a ve jmenovateli hodnota investovaného kapitálu (vlastní kapitál + rezervy + dlouhodobé závazky + dlouhodobé bankovní úvěry). Jedná se tedy, o prostředky dlouhodobě vložené věřiteli a akcionáři. Zobrazuje komplexní efektivnost hospodaření společnosti.

Analýza ukazatelů aktivity

Nám poskytují informace o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami, závazky), respektive, jak dlouho v nich máme vázány naše finanční prostředky. Nejčastěji se můžeme setkat s následujícími ukazateli (FINANČNÍ ANALÝZA, 2011):

- **Doba obratu zásob** - nám udává, za jakou dobu (počítá se ve dnech) firma průměrně prodá či spotřebuje své zásoby. Jinak řečeno, jak dlouho tyto zásoby leží na skladě a vážou tak na sebe finanční prostředky.

- **Doba obratu pohledávek** - neboli doba splatnosti pohledávek nám říká, za jak dlouhou dobu (v průměru) nám zákazník zaplatí, tedy jak dlouhou dobu má podnik v těchto pohledávkách vázány finanční prostředky.
- **Doba obratu závazků** - stanovuje dobu, která (v průměru) uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou; tedy jaká je platební morálka podniku vůči věřitelům.

2.5.2 Vnější analýza podniku

Při analyzování vnějších faktorů působících na činnost podniku se používají především metody SLEPT analýza a Porterův model konkurenčních sil. Slouží k identifikaci hrozeb a příležitostí podniku (SRPOVÁ et al., 2011).

SLEPT

Tato analýza bývá také často označována jako PEST analýza a slouží k identifikaci či zkoumání vnějších faktorů podniku. Tak jako v případě SWOT analýzy i zde má zkratka své původní znění v anglickém jazyce, avšak v tomto případě sedí na zkratku SLEPT i české termíny (KORÁB et al., 2007).

Vymezení jednotlivých oblastí SLEPT analýzy (KORÁB et al., 2007):

- **Sociální** - charakteristika trhu práce, demografické ukazatele (např. geografické rozložení, populace věková struktura), vliv odborů, sociální a kulturní zvyklosti
- **Legislativní** - faktory zaměřující se na zákony a právní normy, práce soudů a další.
- **Ekonomická** - zkoumá daňové faktory a jejich vývoj, makroekonomické ukazatele (např. HDP, inflace), státní podpora
- **Politická** - politické chování státu, stabilita institucí, politické opatření a postoje k podnikání
- **Technologická** - oblast vědy výzkumu a techniky, technologické trendy, podpůrné technologie a aplikace, všeobecná technologická

Porterův model konkurenčních sil (model 5ti sil)

Jedná se o model, který zkoumá potenciální i skutečně existující konkurenty našeho podniku. Snahou toho modelu je zjistit sílu konkurence v zkoumaném odvětví a na základě toho zjistit možnou ziskovost daného odvětví trhu. K tomuto dosažení se zkoumá pět podstatných aspektů, které konkurenceschopnost podniku určitým způsobem ovlivňují.

Základní rozdělení Porterova modelu (BUSINESSVIZE, 2013):

- **Vnitřní konkurence** – jde o konkurenci ve stejné či podobné oblasti podnikání, ve které naše firma podniká nebo se podnikat připravuje. To znamená, že řezník je konkurencí pro řezníka (řezníkem také může být řetězec nebo hypermarket s vlastní masnou), zahradnictví pro zahradnictví, květinářství pro květinářství nebo dopravce pro dopravce, ale jejich specializace (know-how, prostředky používané pro podnikání atd.) může konkurenční podniky značně odlišit.
- **Nová konkurence** – jedná se o ty subjekty, které na náš trh vstupují nebo se chystají vstoupit a konkurovat nám. Musíme brát v potaz podniky již existující, ale podnikající v jiných sférách a podniky zcela nové. Riziko vzniku konkurence je závislé na několika faktorech, které lze odhadnout na základě vyhodnocení. Jedná se o charakter trhu (atraktivnost a ziskovost trhu, možnosti vývoje trhu, současná konkurence na trhu). Existují další bariéry vstupu konkurence na trh (regulace vlády, patenty a know-how, silná loajalita zákazníků k zaběhlým značkám).
- **Zpětná integrace** – zde může nastat hrozba vzniku konkurence kvůli tomu, že náš stávající odběratel (odběratelé) se rozhodne, že výrobky či služby, které jsme mu doposud dodávali, si začne zprostředkovávat ve vlastní režii. Lze uvést příklad, kde market kupuje pečivo od pekaře, ale rozhodne se pro koupi vlastní pekárny a začne si péct své vlastní pečivo.
- **Dopředná integrace** – v odběratelském řetězci jde o opačný případ předchozího rizika zpětné integrace. To znamená, že dodavatel rozšíří své podnikání do oblasti podnikání svého původního odběratele resp. zákazníka a stane se jeho

konkurencí. Jako příklad uvedeme pekaře, který se ke své pekárně přidá obchod se svým pečivem.

- **Riziko konkurence substitutů** – může dojít k ohrožení našich výrobků na trhu jinými ve velké míře totožnými produkty, které mají stejnou funkci, ale jsou vytvořeny jinou technologií nebo jsou použity jiné výrobní prostředky. V případě pekaře může nastat tento problém v situaci, kdy druhý pekař začne prodávat výrobky sójové nebo tmavé pečivo, které mají být zdravější, než klasické bílé pečivo a díky nim přetáhne zákazníky od „klasického pekaře“. V dnešní době je riziko substitutů velmi vysoké, a právě těmito substituty se podniky „přetahují“ o své zákazníky.

2.6 SWOT analýza

Jedním z nejčastěji používaných nástrojů analýzy podniku je tzv. SWOT analýza. Jedná se o postup stanovení silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek podniku, ale také možných příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), se kterými se podnik musí nebo v budoucnu bude muset vypořádat (KORÁB et al., 2007).

Silné a slabé stránky

V případě silných a slabých stránek podniku se jedná o vnitřní faktory, které může podnik určitým způsobem kontrolovat a které může ovlivňovat. Jedná se např. o schopnosti a zkušenosti vedení podniku, schopnosti zaměstnanců, vlastnosti produktu, zda je produkt kvalitní a splňuje jakostní předpoklady (KORÁB et al., 2007).

Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby jsou tvořeny vnějšími vlivy, které podnik není schopen ovlivnit, pouze na ně můžeme nějakým způsobem reagovat. V zájmu podniku je, jít vzniklým příležitostem vstříc a využít je ve svůj prospěch a naopak hrozby se snažit co nejrychleji eliminovat. Příkladem může být situace na trhu, chování konkurence, legislativní opatření, ekonomická krize (KORÁB et al., 2007).

SWOT ANALÝZA		FAKTORY	
		Pozitivní	Negativní
VLIVY	Interní	S Silné stránky	W Slabé stránky
	Externí	O Příležitosti	T Hrozby

Obrázek 2 SWOT analýza
(Zdroj: BUSINESSPRO, 2013)

3 Analýza současného stavu

3.1 Charakteristika podniku

Obchodní název:	Sezako Přerov s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	750 00 Přerov Kojetínská 888/48
IČO:	253 58 022
DIČ:	CZ25358022
Zapsána:	25.9.1996 u Krajského soudu v Ostravě, obchodní rejstřík, oddíl C, vložka 14650
Základní kapitál:	105 000,-
Předmět podnikání:	výstavba technologických linek, servis lomů, obrábění, zámečnictví, tvarové vypalování plechů
Počet zaměstnanců:	90
Internetová adresa:	www.sezakoprerov.cz
Statutární orgán:	jednatel, Jan Švrček jednatel, Břetislav Brázda

3.1.1 Předmět podnikání

Hlavní činnost společnosti je výstavba technologických linek a opravy drtíci, granulovací a třídicí techniky, které zahrnují opravy strojů jako jsou kuželové a čelistové drtiče, vibrační třídiče, dopravníky apod. Firma provádí všechny práce související s výrobní činností v provozech kamenolomů jak v tuzemsku, tak v Evropě. Staví ocelové konstrukce pro haly, násypky, skluzy, zdvihací zařízení apod. Včetně vypracování projektové dokumentace. Disponuje plně vybavenými pojízdnými dílnami, které zaručují maximální soběstačnost pracovníků při provádění středních i těžkých oprav přímo v provozovnách kamenolomů. Nutností pro činnost, bylo zřízení střediska kovoobrábění a vybavení obráběcí haly moderními CNC stroji, díky nimž je firma dnes schopna uspokojit požadavky zákazníků jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Mezi další činnosti patří oblast stavebnictví, kde firma nabízí širokou škálu služeb od rekonstrukce

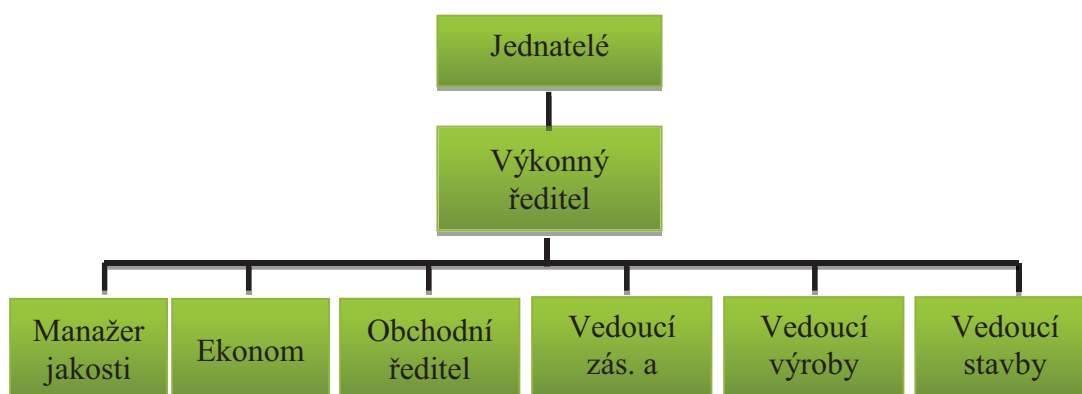
bytu, přes zateplení budov až po kompletní výstavbu domu nebo průmyslových hal (SEZAKO PŘEROV, 2012).

3.1.2 Historie podniku

Firma SEZAKO Přerov, s.r.o. byla založena v roce 1996 zápisem do obchodního rejstříku. Svou činnost začala provozovat nejdříve v pronajatých prostorách na Tovačovské ulici v Přerově. Povodeň v roce 1997 společnost již zastihla na ulici Kojetínské, kde byly pronajaty větší prostory než do té doby. Firma postupně kupovala pronajaté výrobní prostory, až do majetku firmy přešel celý areál, ve kterém působí dodnes. Tyto budovy se opravily, zmodernizovaly a rozšířily o nové výrobní haly, potřebné k rozvíjení výroby. V roce 2008 došlo také k odkoupení pozemků pod těmito výrobními halami, které až do té doby vlastnilo město Přerov. V témže roce byly přikoupeny další pozemky sousedící s firmou, kde je do budoucna plánováno další rozšíření firmy a to v podobě výrobních a skladových hal (SEZAKO PŘEROV, 2012).

3.1.3 Organizační struktura podniku

Jde o tzv. **funkční organizační strukturu**. Myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku. Seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou jeho pracovníci v daném oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý úsek (SEZAKO PŘEROV 2012).



Obrázek 3 Organizační struktura
(SEZAKO PŘEROV, 2012)

3.1.4 Personální zázemí

Personál společnosti je z velké části tvořen pracovníky Přerova a okolí. K rozvoji znalostí svých zaměstnanců podnik využívá různé druhy školení a rekvalifikační kurzy se zaměřením na specifickou činnost. Školení je velmi důležité především z důvodu, že podnik může vlastnit nejmodernější výrobní zařízení a používat nejmodernější technologie, avšak bez správně a odborně vyškolených pracovníků nelze tyto výhody plně využít. V současné době je společnost tvořena 90 zaměstnanci.

3.1.5 Podrobný popis činností

Společnost Sezako Přerov s.r.o. nabízí široké spektrum provozovaných služeb, mezi hlavní činnosti patří (SEZAKO PŘEROV, 2012):

- **Servis lomů**

Nedílnou součástí programu servisní činnosti je kompletní souhrn před a poprodejních služeb jako:

- ❖ Identifikace potřeb zákazníka
- ❖ Spolupráce při návrhu aplikace
- ❖ Zajištění kompletujících zařízení
- ❖ Uvedení do provozu
- ❖ Školení obsluhy
- ❖ Prokázání projektových parametrů
- ❖ Záruční a pozáruční opravy

Služby se zajišťují několika pojízdnými dílnami. Vozy jsou kompletně vybaveny pro provádění středních ale i těžkých oprav přímo na provozovně. Opravy jsou prováděny dle požadavku zákazníka i ve dnech pracovního klidu, aby byla co nejméně narušena výroba v provozech.

- **Obrábění**

Firma nabízí třískové obrábění na klasických i CNC strojích, broušení nakulato a kooperačně tepelné zpracování. Ve výrobním procesu je kladen důraz na kvalitu, flexibilitu a rychlost. Firma je vlastníkem certifikátu ISO 9001:2002. Firma nabízí velké

zkušenosti s opracováním vysokopevnostních a otěruvzdorných materiálů, jako jsou např. manganové slitiny, HARDOX apod.

Ve strojním parku podniku jsou zastoupeny např. tyto stroje:

- ❖ Horizontální vyvrtávačka WD 160 CNC
- ❖ Soustruh karuselový SK 25
- ❖ Soustruh karuselový SK16 CNC
- ❖ Bruska hrotová BUC63
- ❖ Soustruh univerzální SU 100
- ❖ Vrtací a frézovací centrum FVP 50 CNC
- ❖ Frézka konzolová FGS 63 NCP

- **Zámečnictví a stavba OK**

Samotná produkce je zajišťována ve vlastním provozu v Přerově. Výhodná poloha v areálu průmyslové zóny mezi firmami se zaměřením na strojírenskou výrobu, od přesné speciální výroby, po těžké provozy, firmě umožňuje kompletně pokrýt a uspokojit potřeby i těch nejnáročnějších zákazníků. Vysoká technická úroveň, široký záběr realizovaných úkonů a spolehlivost jsou jedny z mnoha předností firmy. Celková výrobní plocha činí 1500 m² a z toho pod jeřábem o nosnosti 15t je 430 m² a nosnosti 8t 540 m².

- **Tvarové vypalování plechů**

Tvarové vypalování plechů je realizováno moderním CNC pálicím strojem Pierce RUR 2500, který je vybaven autogenní i plazmovou technologií.

- ❖ Vypalují se plechy tloušťek od 2mm do 150mm
- ❖ Maximální formát vypalovaného plechu je 6000 x 2000 mm
- ❖ Tvarové pálení podle výkresu nebo počítačového zpracování (*.dxf)
- ❖ Výpalky jsou vyráběny především z nelegovaných konstrukčních ocelí tř. 11, po dohodě se zákazníkem se dodávají výpalky i z jiných jakostí materiálu (HARDOX, XAR, apod.)

3.2 Analýza společnosti

Na základě teoretických poznatků z předchozích kapitol se v této části zaměříme na hodnocení současného stavu podniku pomocí analytických ukazatelů. Analýza je velmi důležitá k posouzení současného stavu podniku, k nalezení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, a také k nalezení ostatních činitelů, které ve větší či menší míře svým působením ovlivňují podnik z vnějšího či vnitřního okolí.

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

V této části se zaměříme především na SLEPT analýzu a Porterův model konkurenčních sil, které budou tvořit podklad pro následné sestavení SWOT analýzy. Tyto ukazatele nám odpoví na otázku kdo, co a v jaké míře ovlivňuje činnost podniku.

SLEPT analýza

- **Sociální prostředí**

K 30. Září 2013 byl počet osob v České republice 10 513,8 tisíc. Jedná se tedy o pokles oproti roku 2012 o 3 tisíce obyvatel. Míra zaměstnanosti na konci roku 2013 byla 68,3 % (4957,7 tis.), což je o 1,1 % (44,1 tis.) vyšší oproti roku minulému. Míra nezaměstnanosti činila 6,8 % (355,4 tis.), což byl pokles o 0,4 % (24,1 tis.) oproti roku 2012 (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014).

V Olomouckém kraji je počet obyvatel ke konci roku 2013 636,5 tis. obyvatel, což je pokles o 0,2 %. Podíl nezaměstnaných osob je 10,5 % a to je nárůst o 0,69 %. Co se geografického položení týče, je Olomoucký kraj resp. okres Přerov velmi dobře situován. I přesto, že se nachází na krajní části České republiky, je velmi dobře propojen pozemními komunikacemi s okolními oblastmi. Nově vybudovaná dálnice D1, která spojuje Přerov a Brno. Již v dnešní době se pracuje na propojení dálnice D1, která povede kolem města Přerov a nedaleko města Lipník nad Bečvou se napojí na již několik let otevřenou dálnici D1, která spojuje Olomouc s Ostravou (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014).

- **Legislativní prostředí**

Na podnikatelskou činnost působí mnoho legislativních zákonů a právních norem, které často způsobují omezení při „rozkvětu“ podniku a značným způsobem jej ovlivňují či zpomalují. V dnešní době, v rámci firemní činnosti, dochází k mnoha soudním sporům mezi jednotlivými podnikatelskými subjekty. Tyto spory se zpravidla „táhnou“ dlouhou dobu, mnohdy i několik let, než dojde k jejich rozuzlení. Často také dochází k novelám zákona, které ovlivňují (mění) podmínky podnikání. V České republice se podnikatelské subjekty musí řídit dvěma hlavními zákony:

- Živnostenský zákon - zákon 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Obchodní zákon - zákon 513/1991 Sb., obchodní zákoník

- **Ekonomické prostředí**

V dnešní době mají na podnikatelskou činnost vliv neustále se zvyšující daňové poplatky. Dochází k zvyšování zejména DPH a spotřební daně, které snižují kupní sílu obyvatelstva a tím pádem snižují poptávku. Mnoho podnikatelských subjektů si zřizuje firemní sídla v zahraničí, protože nabízí mnohem výhodnější daňové podmínky pro jejich činnost. Tato místa se často označují jako „daňové ráje“.

V České republice jsou daňové subjekty vystaveny následujícím daním:

- Daň z příjmu fyzických a právnických osob
- Daň spotřební
- Daň z přidané hodnoty
- Daň z prodeje nemovitosti
- Daň z nemovitostí
- Daň silniční
- Daň dědická a darovací

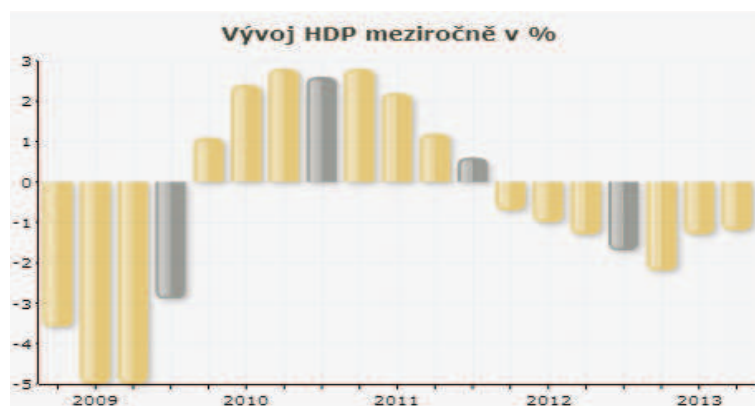
Daň %	2010	2011	2012	2013	2014
Daň z příjmu PO	19	19	19	19	19
Daň z příjmů FO	15	15	15	15	15
DPH základní	20	20	20	21	21

DPH snížená	10	10	14	15	15
-------------	----	----	----	----	----

Tabulka 3 Vývoj daňových sazeb
(Zdroj: UCETNIKAVARNA, 2014)

Mezi další důležité aspekty, kterým je třeba při hodnocení ekonomického prostředí u SLEPT analýz věnovat pozornost jsou mimo jiné hrubý domácí produkt a inflace.

Hodnota HDP vyjadřuje dosažené hospodářské výsledky podniků působících na území České republiky. Avšak také zobrazuje závislost České republiky na mezinárodním obchodu. Z grafu je jasně patrné, že ekonomická krize, která započala ve Spojených Státech, silně oslabilu ekonomiku i v Česku. Silný propad HDP můžeme vidět hned v 1Q/09, který pokračoval do konce roku 2009. V roce 2010 a 2011 došlo k malému ekonomickému „uzdravení“, v meziročním porovnání 09/10 o 2,2% a 10/11 1,7%. V následujícím roce se začalo HDP opět propadat do záporných čísel a v meziročním porovnání došlo k poklesu o 1,2%. Ani v roce 2013 se nepodařilo ekonomice dostat do kladných čísel, naopak podle hodnot prvních třech kvartálu a odhadu 4Q/13 došlo opětovnému poklesu o 1,1% (KURZY, 2014).

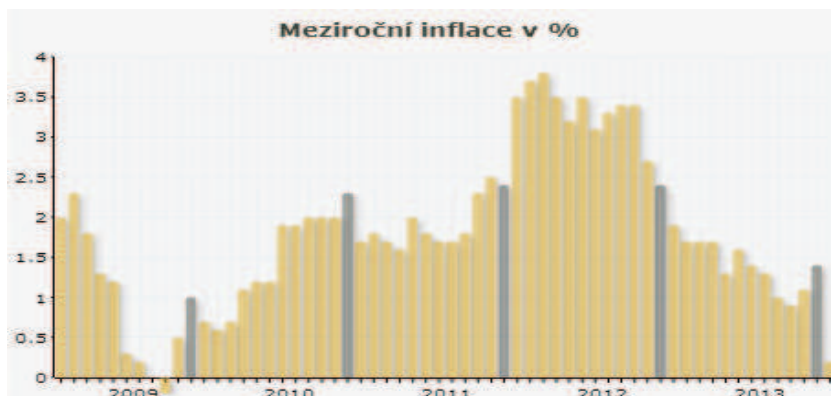


Obrázek 4 Vývoj HDP v ČR

(Zdroj: KURZY, 2014)

Míra inflace, která je stanovena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen byla v roce 2013 1,4%, což byl oproti roku předchozímu pokles o 1,9%, kdy tato hodnota činila 3,3% a to byla nejvyšší inflace od roku 2008, kdy hodnota inflace byla téměř 6,4%. I zde můžeme z grafu vidět silný pokles inflace v roce

2009 zapříčinění světovou krizí na téměř nulovou hodnotu (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014).



Obrázek 5 Vývoj míry inflace v ČR

(Zdroj: KURZY, 2014)

- **Politické prostředí**

Politika, politická situace a politické garnitury komplexně, velmi výrazně ovlivňují nejen celkovou ekonomiku, ale i samotnou výrobu a její procesy všude na světě. Obecně platí, že aby ekonomika a tudíž i její výrobní sféra fungovala co nejlépe, potřebuje stabilní, důvěryhodné a procesně předvídatelné prostředí. A to je z velké části ovlivňováno právě politickou situací dané země či kontinentu. Pokud politické prostředí, v němž výrobní procesy probíhají, není dlouhodobě stabilní a nelze předvídat, „co bude zítra“, nemohou fungovat ani klasické modely fungování ekonomiky a výroby. Firmy a podniky, jejichž daně a daně jejich zaměstnanců, „naplňují státní pokladnu“, totiž žádají jediné. Aby politické kroky byly uvážené, byly akceptované napříč politickým spektrem (aby se neměnily po každých volbách a změně politických garnitur) a byly důvěryhodné i pro zahraniční partnery a investory, protože nikdo nebude investovat případně rozvíjet svou výrobu v zemi, kde nemá jistotu politické stability. Momentálně nejzářnější příkladem (pokud pomineme některé extrémní „neevropského světa“), jak politika a politici mohou svými rozhodnutími a chováním, téměř rozvrátit ekonomiku své země, je Ukrajina. Tato země s 45 miliony obyvatel, jejíž západní část byla kdysi nazývána obilnicí Evropy a východ je významnou surovinovou oblastí (Donbas – uhelné doly), je dnes vinou všech svých

politických garnitur, které se v ní vystřídaly od rozpadu SSSR, na pokraji ekonomického krachu.

- **Technologické prostředí**

V dnešní době při silném konkurenčním boji je velmi důležité, aby firma zapojovala do svého výrobního procesu nejnovější technologické trendy, které mohou přinést efektivnější využití materiálu a taktéž zefektivnit výrobu jednotlivých komponentů či finálních výrobků. Pro udržení konkurence schopnosti by měla firma vlastnit pokud možno nejmodernější strojní vybavení i informační technologie. Avšak k nejmodernějším strojům musí být přiřazeni špičkově vyškolení pracovníci, kteří tvoří jednu z důležitých konkurenčních výhod.

Výzkum a vývoj, které jsou částí vědy a technologií, představují velmi důležitý prvek zvyšování produktivity práce, ekonomického růstu, zaměstnanosti či udržitelného rozvoje. Dosažené výsledky z výzkumu a vývoje značně ovlivňují život dnešní společnosti ve všech oblastech. Činnosti spojené s výzkumem a vývojem jsou velmi náročné, jak z hlediska lidských zdrojů, tak z hlediska potřeby finančních zdrojů. Z toho důvodu dochází k financování výzkumu, vývoje a inovace ze státního rozpočtu (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014).



Obrázek 6 Výdaje ze státního rozpočtu na VaV

(Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014)

Z grafu lze vyčíst, že výdaje ze státního rozpočtu mají rostoucí tendenci, dochází tedy k pravidelnému navýšení finanční dotace ze strany státu. Značný nárůst lze zaznamenat od roku 2004, na což má značný vliv vstup České republiky do Evropské unie, která se také podílí na finančních dotacích na vědu a výzkum a to především do oblasti školství, mládeže a tělovýchovy nebo oblasti průmyslu a obchodu (VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE, 2014).

V roce 2011 vláda České republiky schválila Národní inovační strategii (NIS). Její koncepční východiska a cíle budou využity mimo jiné pro aktualizaci Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací ČR na léta 2009-2015. Hlavním cílem NIS je posílení významu inovací a využívání špičkových technologií jako zdroje konkurenceschopnosti ČR a zvyšování jejich přínosů pro dlouhodobý hospodářský růst, pro tvorbu kvalitních pracovních míst a pro rozvoj kvality života na území ČR (BUSINESSINFO, 2014).

Porterův model konkurenčních sil

- **Hrozba substitutů**

Firma Sezako Přerov s.r.o. podniká na strojírenském trhu v několika činnostech. Mezi hlavní patří servis lomů a obrábění, přičemž pouze u obrábění dochází k vytváření výrobku, kterému by mohl hrozit vznik substitutu jiným výrobcem. Avšak lze říci, že pro konkrétní obrobek neexistuje výraz substitut, může být pouze vyroben stejný obrobek o stejných rozměrech, maximálně vyroben z jiného materiálu. V tomto případě pro zákazníka hrají roli atributy jako rychlost dodání zakázky, kvalita provedené práce a v neposlední řadě cena, za kterou je firma schopna objednávku dodat.

- **Hrozba vstupu nových firem na trh**

Firma Sezako Přerov s.r.o. se nemusí bát vstupu zcela nových konkurentů, protože se vstupem na strojírenský trh jsou spojeny velmi vysoké vstupní výdaje, které by musel zájemce o činnost v tomto odvětví vynaložit. Odhadem se pohybujeme okolo 30 000 tis. Kč. Avšak může nastat situace, že firma již podnikající na stejném trhu se rozhodne rozšířit činnosti ve svém portfoliu. V tom případě hrozí vstup nového výrobce na trh. Dalším důvodem, který stěžuje vstup nových konkurentů je potřebná znalost tedy know-how. Je nutné mít dlouholeté zkušenosti s provozovanou činností.

- **Míra konkurence na trhu**

Rivalita mezi firmami na strojírenském trhu je poměrně vysoká, stejně je tomu v dnešní době i v jiných oblastech a trzích. Na trhu servisu strojního vybavení lomů a kamenolomů představují konkurenci firmy PSP Engineering Přerov a DSP Přerov. Tyto společnosti podnikají ve stejné oblasti, přičemž společnost PSP Engineering Přerov byla prvním podnikajícím subjektem v této činnosti, proto je velmi složité jí konkurovat. Konkurence se neustále rozrůstá, a proto je jedním z nejdůležitějších úkolů dosažení spokojenosti zákazníků, neboť opak se v dnešní době velmi tvrdě trestá a je dosti složité dosáhnout návratu nespokojeného zákazníka. Platí pravidlo, že zákazník mnohem častěji sdělí negativní zkušenost místo pozitivní. Dobré reference od spokojených zákazníků, mají pozitivní vliv na rozhodování potenciálního zákazníka. Zvyšování rivality mezi podniky také nastává při vypisování veřejných soutěží. Podniky se snaží o získání dané zakázky, u které musí splňovat různá kritéria a zároveň se musí snažit, všechny ostatní zájemce cenově „podběhnout“.

- **Vyjednávací síla zákazníků**

V dnešní době je velmi složité si zákazníka udržet, pokud tedy nemluvíme o monopolním podniku, vyrábějící produkty, které nelze nahradit žádným substitutem. Vzhledem k dnešní úrovni konkurence, která panuje na strojním trhu a samozřejmě i na trzích dalších, mohou zákazníci bez sebe menších problémů, přejít ke konkurenčnímu zprostředkovateli. K zabránění ztráty zákazníka, se podnik snaží uspokojit v maximální míře veškeré požadavky, které si odběratel přeje. Podnik Sezako Přerov s.r.o. si za svou dlouholetou činnost vytvořila značné množství stálých zákazníků. Mezi ty, kteří využívají služby, vztahující se k servisní činnosti lomů patří Kamenolomy ČR s.r.o., Českomoravský šterk a.s., Eurovia Kamenolomy a.s. a další. Podniky, využívající služby vztahující se k činnosti obrábění jsou zejména Glatt-Pharma s.r.o., AVL Moravia s.r.o., Dossan Škoda Power s.r.o. a další. Jedná se o podniky, se kterými firma spolupracuje dlouhodobě a pravidelně. Sezako Přerov s.r.o. spolupracuje i se zahraničními odběrateli např. Metso Minerals Sweden nebo PSP Vertriebs GmbH sídlící v Německu.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Zde se dostává do pozice odběratele společnost Sezako Přerov s.r.o. Tedy nastává opačná situace, jako v předchozím případě. Podnik je v pozici držitele finančních prostředků a proto si může diktovat podmínky spojené s nákupem materiálu či jiných věcí potřebných pro výrobu. V případě, že nastane zklamání nebo určitá nespokojenost s chováním dodavatele nebo dojde k nějakému nedodržení obchodních podmínek, naskýtá se možnost využít alternativního dodavatele, který splní všechny požadavky a dodá potřebný materiál v požadované kvalitě a množství. Podnik spolupracuje s několika dodavateli, u kterých dochází k pravidelnému nákupu a často i k oboustranné spolupráci. Jedná se např. o společnost Feron a.s., Gama Ocel s.r.o. a další.

3.2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Při analýze vnitřního prostředí podniku se zaměříme na finanční analýzu podniku, díky které si vytvoříme ucelený pohled na finanční situaci podniku.

Finanční analýza

V této části práce se zaměříme na zhodnocení současné finanční situace podniku Sezako Přerov s.r.o. K získání všech potřebných informací jsem použil účetní výkazy tedy rozvahu, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash-flow. Tyto výkazy jsem hodnotil za období tří po sobě jdoucích let a to od roku 2010 po rok 2012.

- **Analýza absolutních ukazatelů**

- ❖ **Horizontální analýza aktiv**

	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %
	2010		2011		2012	
Celková aktiva	2762	3,5%	-2397	-3,0%	9746	12,4%
DM	-3387	-7,1%	-610	-1,4%	3903	8,9%
DNM	-43	-43,0%	-43	-75,4%	-14	-100,0%
DHM	-3344	-12,8%	-567	-2,5%	3917	17,6%
Oběžná aktiva	5699	19,2%	-1575	-4,5%	5592	16,5%
Zásoby	-1421	-6,2%	2122	9,9%	-565	-2,4%
KP	6948	103,1%	-7037	-51,4%	8372	126,0%
KFM	172	191,1%	3340	1274,8%	-2215	-61,5%
Ostatní aktiva	449	49,0%	-212	15,7%	251	22,1%

Tabulka 4 Vývoj aktiv za období (Zdroj: Vlastní zpracování)

V roce 2010 došlo k navýšení celkových aktiv o 3,5%, přičemž hodnota celkového dlouhodobého majetku klesla o téměř 3,4 mil. Kč. Tento pokles byl zapříčiněn snížením stavu samostatných movitých věcí a souboru movitých věcí (majetek zastaralý či nepotřebný). K navýšení celkových značně přispělo zvýšení hodnoty oběžných aktiv o více než 19%. Velký vliv na to mělo dvojnásobné zvýšení krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Jak můžeme vidět v tabulce, rok 2011 byl pro podnik Sezako Přerov s.r.o. obtížnější než rok předešlý. Změna položek do záporných čísel nastala téměř ve všech případech, s výjimkou zásob, které vzrostly především kvůli navýšení stavu nedokončené výroby a polotovarů a krátkodobého finančního majetku, u kterého došlo ke značnému navýšení finančních prostředků na bankovním účtu podniku, což má za následek zvýšení likvidity. V roce 2012 můžeme naopak vidět změnu do kladných čísel ve většině hodnot. Dlouhodobý hmotný majetek se navýšil o 17,6% z důvodu nedokončeného dl. hmotného majetku. Oběžná aktiva taktéž vykazovala kladné hodnoty, avšak navýšení krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů o 106% se pro podnik jeví jako silně negativní.

❖ Horizontální analýza pasiv

	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %
	2010		2011		2012	
Celková pasiva	2761	3,5%	-2397	-3,0%	9746	12,4%
Vlastní kapitál	4094	8,9%	2395	4,8%	1567	2,9%
Výsl. hosp. min. let	4687	11,4%	4092	8,9%	2397	4,8%
Hosp. výsl. za obd.	-593	-12,7%	-1697	-41,5%	-860	-35,9%
Cizí zdroje	-1329	-4,1%	-4767	15,4%	8172	31,3%
Dl. závazky	92	18,2%	184	30,8%	105	13,4%
Kr. závazky	1569	15,7%	-1714	-14,8%	3014	30,6%
Bankovní úvěry	-2990	-13,8%	-3237	-17,3%	5053	32,6%

Tabulka 5 Vývoj pasiv za období

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zde se zaměříme na horizontální analýzu pasiv tedy na zdroje krytí aktiv. V roce 2010 došlo k navýšení většiny hodnot, přičemž snížení stavu cizích zdrojů se pro podnik jeví jako kladný jev. K tomuto snížení došlo především z důvodu snížení dlouhodobého bankovního úvěru o téměř 4 miliony. Jako negativní je fakt, že dochází k neustálému snižování výsledku hospodaření za období tedy snižování zisku. Stejně jako u aktiv v roce 2011 i zde je většina položek v záporných hodnotách, avšak zde

snížování stavu cizích zdrojů je pro podnik dobrý stav. V tomto roce došlo ke snížení závazků z obchodních vztahů o téměř 1,9 mil. Kč., a zároveň ke splacení části bankovních úvěrů, jak dlouhodobých tak krátkodobých o 3 237 tis. Kč. V následujícím roce došlo k navýšení všech položek s výjimkou a tou byl výsledek hospodaření, který opět poklesnul oproti minulému roku o 36%. Podnik v tomto roce navýšil hodnotu cizích zdrojů o více jak 31%. Hodnota závazků z obchodních vztahů se zvýšila o 2,9 milionu. Taktéž bylo využito bankovních úvěrů, u kterých změna činila 5 milionu. Podnik využil bankovní úvěr na výstavbu nové výrobní haly, a jelikož podnik rozšiřuje své činnosti do zahraničí, přičemž již v dnešní době dochází k provozování činnosti ve Vietnamu, tak i zde je potřeba velké množství finančních prostředků, které podnik čerpá z cizích zdrojů.

❖ Vertikální analýza aktiv

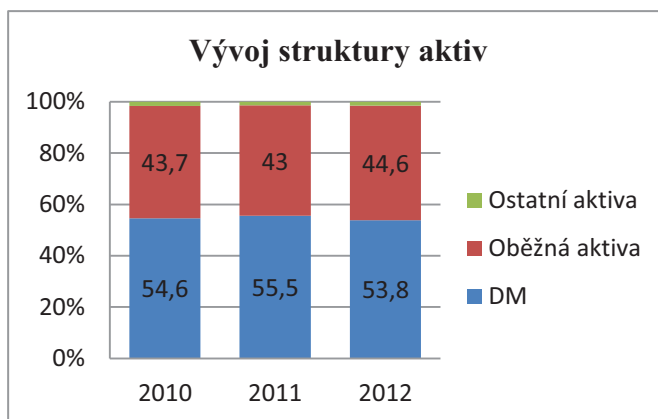
	%	%	%
	2010	2011	2012
Celková aktiva	100	100	100
DM	54,6	55,5	53,8
DNM	0,07	0,02	0
DHM	28,2	28,3	29,6
Oběžná aktiva	43,7	43	44,6
Zásoby	26,5	30	26,1
KP	16,9	8,5	17
KFM	0,3	4,6	1,6
Ostatní aktiva	1,7	1,45	1,6

Tabulka 6 Vývoj struktury aktiv za období

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky lze vyčíst, že hodnoty dlouhodobého majetku a oběžných aktiv jsou poměrně ve stejné výši. Oběžná aktiva tvoří průměrně 43,8% z celkových aktiv, z toho vyplývá, že se jedná o kapitálově těžkou společnost. Stálá aktiva jsou tvořena především dlouhodobým hmotným majetkem, z něhož největší část tvoří stavby a menší část tvoří samostatné movité věci, což jsou stroje a další vybavení společnosti. Druhou položkou, která se podílí zhruba 26% na stálých aktivech je ve všech sledovaných letech dlouhodobý finanční majetek, který je z 100% tvořen podíly ovládané osoby. Oběžná aktiva jsou tvořena z největší části zásobami, jejichž výše se odvíjí

od hospodářské aktivity v jednotlivých letech. Jediný výrazný skok nastal v roce 2011 u krátkodobých pohledávek, které se snížily o 100%, což je pozitivní jev pro podnik a může vypovídat o zlepšení platební morálky obchodních partnerů.



Graf 1 Struktura aktiv za období

(Zdroj: Vlastní zpracování)

❖ Vertikální analýza pasiv

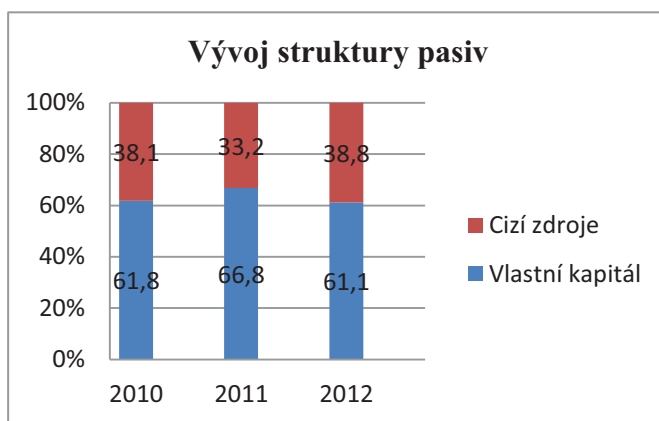
	%	%	%
	2010	2011	2012
Celková pasiva	100	100	100
Vlastní kapitál	61,8	66,8	61,1
Základní kapitál	0,13	0,13	0,12
Fondy ze zisku	0,01	0,01	0,01
Výsl. hosp. min. let	56,6	63,6	59,3
Cizí zdroje	38,1	33,2	38,8
Dl. závazky	0,7	1	1
Kr. závazky	14,3	12,5	14,6
Bankovní úvěry	23,1	19,7	23,3
Ostatní pasiva	0,04	0,004	0,05

Tabulka 7 Vývoj struktury pasiv za období

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podobně jak tomu bylo v aktivní části rozvahy, tak i zde mají položky pasiv ve sledovaných letech velmi podobné hodnoty. Poměr vlastního kapitálu vůči cizím zdrojům je v průměru 63 ku 36, což je kladný jev, protože podnik financuje aktiva z velké části vlastními zdroji. Podnik využívá cizích zdrojů, především v podobě

obchodních úvěrů a bankovních úvěrů krátkodobých, které používá k financování různých podnikatelských potřeb, především se jedná o výstavby hal nebo investice do nového modernějšího strojního vybavení. Především v roce 2012 došlo k výraznému čerpání cizích zdrojů.



Graf 2 Struktura pasiv za období

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- Analýza tokových ukazatelů
- ❖ Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %
	2010		2011		2012	
Výkony	-18969	-23,4%	27791	44,8%	-7687	-8,5%
Tržby za prodej vl. Výrobků	-5154	-7,5%	24066	38,0%	-4514	-5,2%
Přidaná hodnota	1163	4,2%	10559	36,3%	-3117	-7,9%
Provozní výsledek hospodaření	-907	-12,8%	-1140	-18,4%	-1319	-26,2%
Finanční výsledek hospodaření	175	13,9%	567	52,0%	-1024	-198,0%
Výsledek hospodaření za období	-593	-12,7%	-1697	-41,5%	-860	-35,9%

Tabulka 8 Vývoj ukazatelů výkazu zisku a ztrát

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkony podniku jsou z 99% tvořeny tržbami za prodej vlastních výrobků. V roce 2011 došlo k zvýšení tržeb o 38%, ale s tímto jevem je spojeno i silné zvýšení výkonové spotřeby, tedy spotřeby materiálu a energií a mzdových nákladů. A přesto, že došlo

k tak výraznému navýšení tržeb, tak finální výsledek hospodaření vykazuje zápornou hodnotu oproti roku minulému o téměř 1,7 milionu korun. V následujícím roce došlo ke změně do záporných hodnot u všech položek. Tržby klesly na hodnotu 82 mil. Kč., s tím byl spojen pokles spotřeby materiálu a energií. Zároveň ale podnik zaměstnal nové pracovníky, proto se osobní náklady zvýšily o 3,5 mil. Kč. Provozní výsledek hospodaření zachoval klesající trend z předchozích let a stejně tak tomu bylo u výsledku hospodaření za období.

❖ Horizontální analýza cash flow

	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %
	2010		2011		2012	
Úprava o nepeněžní operace	579	77,6%	2577	1543,1%	150	6,2%
Změna stavu složek pracovního kapitálu	-5012	-210,0%	7548	102,0%	-101	-67,8%
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-4995	-663,3%	8777	206,9%	-893	-19,7%
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	6755	288,6%	-5609	-127,0%	-4662	-390,1%
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Peněžní prostředky na konci období	172	191,1%	3340	1274,8%	-2215	-61,5%

Tabulka 9 Vývoj peněžních toků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky můžeme vidět, že hodnota peněžního toku z provozní činnosti byla ve sledovaných letech značně kolísavá. Toto bylo především způsobeno změnami složek pracovního kapitálu, které jsou tvořeny ze změn pohledávek, krátkodobých závazků a zásob. V případě, že dojde k nárůstu pohledávek, tak ve výkazu cash flow se nám tato položka zobrazí v záporném čísle, neboť z pohledu peněžních prostředků dojde k jejich uvázání. V případě krátkodobých závazků se pozitivní změna z rozvahy, což je úbytek krátkodobých závazků, stejným způsobem zobrazí i ve výkazu cash flow.

Tento fakt můžeme zřetelně vidět v jednotlivých letech, kdy v roce 2011 došlo k poklesu pohledávek o 100% v absolutním vyjádření o 7 037 tis. Kč a zároveň ke snížení krátkodobých závazků, což mělo vliv na změnu stavu složek pracovního kapitálu a tím pádem na změnu peněžního toku z provozní činnosti. V dalším roce tomu bylo naopak. Došlo k dvojnásobnému navýšení pohledávek, které se ve výkazu cash flow zobrazí jako záporná hodnota a zároveň k navýšení závazků, které se zobrazí v kladných číslech. Ve výsledném součtu došlo v roce 2012 k poklesu peněžních prostředků z provozní činnosti o 893 tis. Kč. Stav peněžních prostředků za 2012 vykazoval propad oproti roku předchozímu o 2,2 milionu Kč., to bylo způsobeno především vysokou investicí do stálých aktiv, ale i přesto hodnota peněžních prostředků ke konci období byla kladná ve výši 1 387 tis. Kč.

- **Analýza rozdílových ukazatelů**

	tis. Kč	Δ %	tis. Kč	Δ %	tis. Kč	Δ %
	2010		2011		2012	
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	6795	82,6%	8821	29,8%	8161	-7,5%

Tabulka 10 Vývoj ČPK za období

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve sledovaných letech byla průměrná hodnota čistého pracovního kapitálu okolo 7926 tis. Kč, z toho lze odvodit, že podnik je schopen uhradit své krátkodobé cizí zdroje financování, což je stav, s kterým mohou být vlastníci podniku spokojeni. Avšak aby byl ČPK v kladných hodnotách je potřeba mít dostatečně vysokou hodnotu oběžných aktiv. V našem případě jsou oběžná aktiva tvořena z velké části drženými zásobami, poté z krátkodobých pohledávek a nejmenší část tvoří krátkodobý finanční majetek. Vysoký stav zásob je v dnešní době pro podnik stav nežádoucí, protože podnik v nich drží velké množství finančních prostředků. Z toho vyplývá, že v zájmu podniku je hodnotu čistého pracovního kapitálu minimalizovat.

- **Analýza poměrových ukazatelů**

- ❖ **Analýza rentability**

	2010	2011	2012
	%	%	%
Rentabilita tržeb (ROS)	8	5,2	2,6
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	6,3	5,8	2,5
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	10,2	8,6	4
Rentabilita vloženého kapitálu (ROCE)	9,7	8,4	3,8

Tabulka 11 Vývoj ukazatelů rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výpočtů v tabulce je jasně zřejmé, že hodnoty jednotlivých ukazatelů mají klesající tendenci. Výpočty jsou závislé na hodnotě výsledku hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT). V roce 2010 dosáhl ukazatel rentability tržeb hranice doporučené hodnoty, která se udává více než 6%. V roce 2011 můžeme vidět pokles rentability tržeb o téměř 3%, přičemž celkové tržby vzrostly o 27 000 tis. Kč. Tento růst tržeb, měl však za následek rapidní nárůst nákladu (spotřeba materiálu, mzdové náklady, ostatní provozní náklady), které po odečtení od výnosů přinesly pokles hospodářského výsledku a tedy pokles rentability tržeb. V roce 2012 došlo opět k poklesu, ten byl způsoben drobným poklesem tržeb a nárůstem především mzdových nákladů, protože se podnik rozrůstal o nové zaměstnance a zároveň finanční výsledek hospodaření vykazoval zápornou hodnotu

Hodnoty ukazatele ROA mají taktéž klesající tendenci, kvůli neustále se snižujícímu výsledku hospodaření. Hodnota celkových aktiv v letech 2010 a 2011 je téměř totožná. V roce 2012 došlo k navýšení aktiv o 10 000 tis. Kč a to především kvůli navýšení dlouhodobého majetku a krátkodobých pohledávek. Ani v jednom ze sledovaných období nedosahuje hodnota ROA doporučeného procenta. Totéž platí pro ukazatele rentability vlastního kapitálu ROE, kde došlo v porovnání roku 2010 a 2012 k více než 5% poklesu, avšak zde jsou ve všech letech vypočtené hodnoty nad minimální hranicí doporučených hodnot. K poklesu dochází i u rentability

vloženého kapitálu ROCE, která nesplňuje ani v jednom období výši doporučených hodnot.

❖ Analýza zadluženost

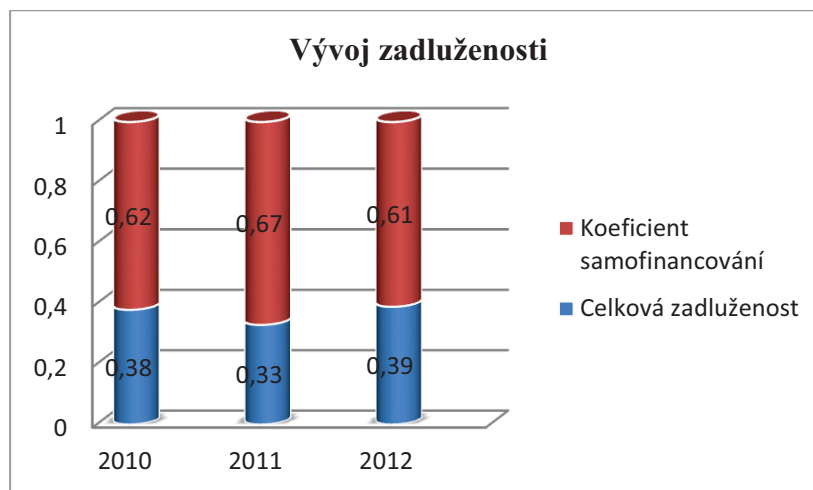
	2010	2011	2012
Celková zadluženost	0,38	0,33	0,39
Koeficient samofinancování	0,62	0,67	0,61
Ukazatel úrokového krytí	6,93	8,5	4,6

Tabulka 12 Vývoj zadluženosti za období

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tyto ukazatele nám udávají, jak velké množství majetku podniku je financováno z vlastního a z cizího kapitálu. Jak můžeme vidět z tabulky, větší část majetku firmy je financována z vlastních zdrojů, což je jistě kladný výsledek. Hodnoty celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování jsou v jednotlivých letech na téměř stejné úrovni, přičemž nejlepší hodnoty dosahuje podnik v roce 2011, kdy celková zadluženost je 33% z důvodu snížení bankovních úvěrů. Doporučená hodnota mezi těmito dvěma ukazateli je v rozmezí 50/50%.

Ukazatel úrokového krytí nám říká, kolikrát je schopen provozní zisk pokrýt úrokové náklady, přičemž doporučená hodnota dle bankovních předpisů je 3 a více a obecně udávané hodnoty jsou 5-7. Z tabulky lze vidět, že hodnoty v letech 2010 a 2011 splňují doporučení hodnoty. V roce 2012 došlo k poklesu z důvodu snížení výsledku hospodaření na hodnotu 4,6, která je slabě pod úrovní doporučené hodnoty.



Graf 3 Vývoj zadluženosti podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

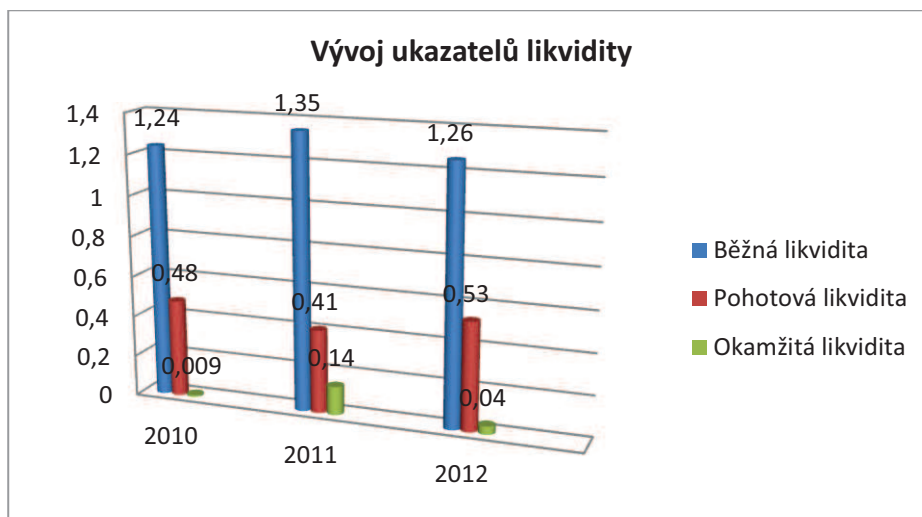
❖ Analýza likvidity

	Doporučené hodnoty	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,5 - 2,5	1,24	1,35	1,26
Pohotová likvidita	0,7 - 1,2	0,49	0,41	0,53
Okamžitá likvidita	0,2 - 0,5	0,009	0,14	0,04

Tabulka 13 Hodnoty ukazatelů likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity, které nám ukazují, jak je podnik schopen dostát svým závazkům, nedosahují ani v jednom případě doporučených hodnot, zejména v případě okamžité likvidity. Podnik nedosahuje doporučených hodnot likvidity především z důvodu závazků z obchodních vztahů a vzhledem k čerpání krátkodobých bankovních úvěrů disponuje s velmi malým množstvím peněžních prostředků, především v roce 2010. V případě běžné likvidity jsou schopny oběžné aktiva pokrýt krátkodobé závazky v každém roce. Na hodnoty pohotové likvidity mají opět vliv krátkodobé závazky, které podnik využívá, avšak zde důležitou roli hrají zásoby, které podnik vlastní. V tomto případě podnik drží vysoké skladové zásoby, které jsou tvořeny rozpracovanou výrobou a polotovary a především hotovými výrobky, které tvoří v průměru 60% hodnoty zásob. Z toho lze říci, že podnik hospodář se svými zásobami neefektivně.



Graf 4 Vývoj ukazatelů likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

❖ Analýza aktivity

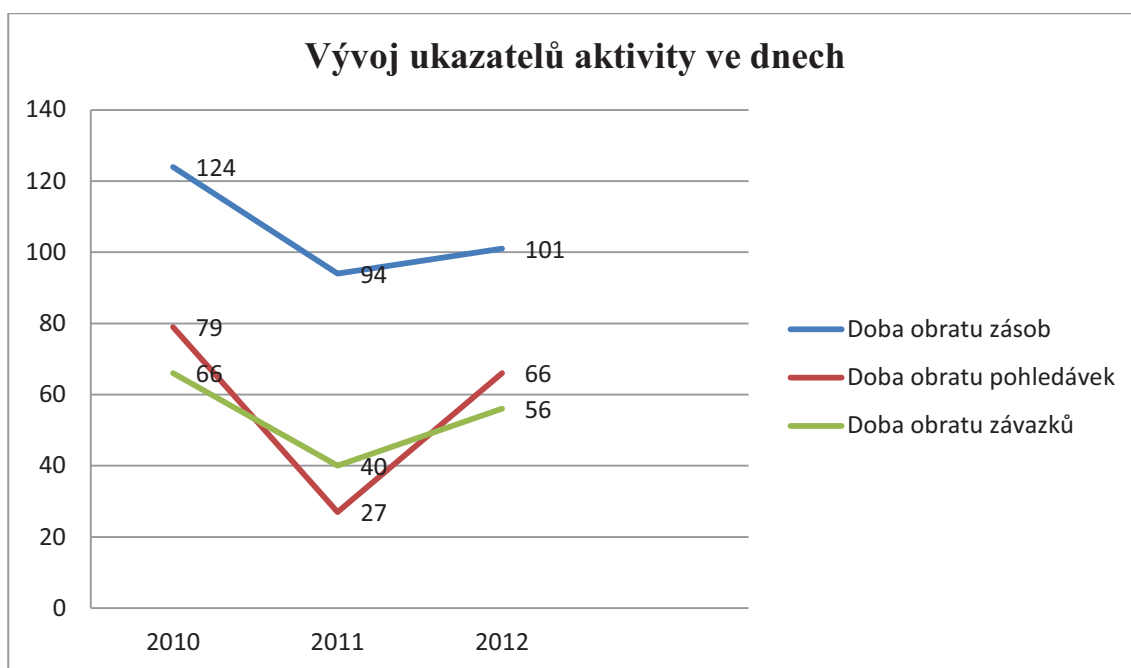
	2010	2011	2012
	dní	dní	dní
Doba obratu zásob	124	94	101
Doba obratu pohledávek	79	27	66
Doba obratu závazků	66	40	56

Tabulka 14 Vývoj ukazatelů aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba obratu zásob, nám udává počet dnů, než podnik zásoby spotřebuje nebo prodá. Obecně se udává, že doporučená hodnota pro obrat zásob je devětkrát a více za rok. Tedy průměrná doba obratu zásob by měla činit 40 dní. Jak můžeme vidět z tabulky, tak naměřené hodnoty jsou dvounásobně vyšší než doporučené hodnoty a dokonce v roce 2010 byla hodnota téměř třikrát tak vysoká. To je způsobeno držením vysokého množství zásob na skladě, především polotovarů, nedokončené výroby a hotových výrobků. Můžeme zde říci, že dochází k neefektivnímu řízení zásob a musíme také brát v potaz fakt, že čím déle nám zásoby leží na skladě, tím vyšší dodatečné náklady s nimi spojené nám vznikají. Doba obratu pohledávek nám říká, jak dlouho má podnik vázaný své finanční prostředky v pohledávkách, jinak řečeno, za jak dlouho nám náš obchodní partner zaplatí. Vypovídá o určité platební morálce

našich partnerů. V praxi se udává, že hodnotu okolo 15 lze považovat za výbornou a naopak hodnotu přesahující hranici 70 za nepřiliš uspokojivou. V roce 2011 došlo k poklesu doby obratu pohledávek o více než 50 dní, což je velmi kladný výsledek. Bylo to zapříčiněno především poklesem krátkodobých pohledávek o více než 50% a nárůstem tržeb o téměř 25 000 tis Kč. V následujícím roce došlo opět k silnému nárůstu doby obratu pohledávek z důvodu silné nárůstu krátkodobých pohledávek, především pohledávek z obchodních vztahů. Naopak doba obratu závazků nám říká, za kolik dní hradíme své závazky nebo jinak řečeno, kolik dní my samy čerpáme dodavatelský úvěr od našich dodavatelů. Obecně platí, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. Z tabulky je patrné že této skutečnosti podnik dosáhl pouze v roce 2011. Naopak tomu bylo v roce 2010 a 2011 kdy doba obratu zásob byla kratší než doba obratu pohledávek. Podnik by měl tomuto věnovat pozornost, aby nedošlo k platební neschopnosti.



Graf 5 Vývoj ukazatelů aktivity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi důležitým a snadno použitelným nástrojem pro vytvoření uceleného pohledu na celkovou situaci podniku. Slouží především pro analýzu interního prostředí. Zjištěné informace se používají pro zajištění a stanovení efektivních strategií v budoucím období. Podstatou SWOT analýzy je zjištění faktorů, kterými jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

SWOT analýza		
Interní analýza	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> - dlouholeté působení v oboru - dlouhodobé zkušenosti - know-how výroby - záruka kvality výroby - držitel certifikátu ISO 9001:9002 - široké portfolio výrobků a služeb - moderní výrobní technologie - modernizace a inovace - působení na zahraničních trzích - zkušení manažeři na vedoucích pozicích - dobré jméno společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - špatná komunikace - nedostatečná znalost cizích jazyků - finanční stabilita - jisté omezení činnosti v zimním období - rostoucí náklady na výrobu
Externí analýza	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> - proniknutí na další zahraniční trhy - rozšíření spektra výrobků a služeb - zavedení nových technologií - školení zaměstnanců - možnost získání dalších certifikátů - rozšiřování know-how a znalostí - získání dotací na rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> - existující silná konkurence - možnost vzniku nové konkurence - aktuální nepříznivá situace na trhu - růst cen nákladů - politické zásahy u nás i v zahraničí

Tabulka 15 SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4 Vlastní návrhy řešení

V poslední části bakalářské práce se zaměřím na sestavení vlastního návrhu řešení. Na základě provedených analýz z předchozí kapitoly, můžeme prohlásit podnik za ekonomicky prosperující. Podniku nehrozí bankrot ani insolvence a proto má předpoklady pro další rozvoj podnikání. Záměrem této práce je posouzení investice do nového obráběcího stroje pro vrtání a frézování. Takto bude zpracován hlavní záměr, ve kterém budou obsaženy důvody pro tuto investici a očekávaný přínos. Dále se zaměříme na ekonomickou stránku, tedy na náklady spojené s investicí a na straně druhé předpokládaný vývoj tržeb. Další část bude obsahovat rizika spojená s danou investicí a jako poslední bod bude její celkové vyhodnocení.

4.1 Exekutivní souhrn

Podnikatelský záměr, který se týká rozšíření výrobní kapacity o nové strojní vybavení, realizuje firma Sezako Přerov s.r.o.

4.2 Hlavní záměr

- **CNC obráběcí stroj**

Záměrem této práce je ekonomické vyhodnocení investice do stolové vodorovné (horizontální) vyvrtávačky WFT 13 R CNC. Jedná se o počítačem řízený stolový frézovací a vyvrtávací stroj s automaticky vyměnitelnými nástroji moderní konstrukce, který je ideální pro kompletní výkonné obrábění větších obrobků do hmotnosti 15 tun. Stroj je charakteristický vysokým rezným výkonem, širokým technologickým využitím, spolehlivostí a jednoduchou obsluhou. Pro řízení stroje je použit operační systém Heidenhain iTNC 530, tento je vybaven řídicí centrálou, zobrazovacím modulem s LCD obrazovkou, ovládacím panelem s klávesnicí, elektronickým ručním kolečkem a celý systém komunikuje v českém jazyce.

- **Důvod pořízení**

V současné době firma vlastní dvě horizontální vyvrtávačky 90 a 160 CNC. Tato čísla udávají maximální průměr otvoru (vyjádřeno v mm), který je stroj schopen vyvrtat. Tudíž na menší obrobky se používá vyvrtávačka 90 CNC, ale na jakýkoliv větší

obrobek se musí použít vyvrtávačka 160 CNC, která je však primárně určena pro obrábění velkých dílců. Tím dochází k podstatnému brždění tohoto většího stroje a podnik z něj nemůže vytěžit to, co by mohl. Z toho důvodu pořízení vyvrtávačky 130 CNC je více než nutné. Pořízením nového stroje „osvobodíme“ vyvrtávačku 160 CNC od menších obrobků a ta bude moci jet po celou dobu na plný výkon a obrábět velké dílce, na které momentálně není dostatečná výrobní kapacita strojního vybavení.

- **Přínos**

Pořízením nové vyvrtávačky může podnik nabídnout zákazníkovi kompletní výrobní řetězec a na základě jeho požadavků dojde ke zpracování veškeré potřebné projektové dokumentace, rozpočtu a následnému výrobnímu procesu, kterým je obrábění, pálení, dělení materiálu atd. a následná expedice k zákazníkovi. Stroj přinese práci i pro další střediska a lidi, jako je středisko pálení, dělení materiálu nebo středisko tryskání. Vyvrtávačka je počítačem řízený stroj s automaticky vyměnitelnými nástroji, což výrazně zrychlí výrobní proces a pomůže zejména při opakované a sériové výrobě. Dalším přínosem je, že podnik může přijmout větší počet zakázek, které dříve kvůli omezené kapacitě výrobního zařízení nemohl. Dojde tak k podstatnému zlepšení a zkvalitnění přesnosti obrábění a s těmito všemi aspekty je spojen celkový rozvoj firmy.

4.3 Rizika

Během realizace podnikatelské záměru se mohou objevit určitá rizika, která svým působením ovlivňují, resp. narušují jeho přirozený průběh. V dnešní době nejsou podniky ohroženy pouze z vnitřního prostředí, ale naopak největší hrozby se projevují z vnějšího okolí a samotný podnik zpravidla není schopen tyto hrozby ovlivnit. V této části budou zaznamenány, možná rizika, která mohou s daným projektem nastat, jejich pravděpodobnost výskytu, dopad a návrh opatření. Pro přehlednost jsou informace sloužící k analýze rizik zaznamenány v tabulkách.

Hodnota	1	2	3	4	5
Pravděpodobnost	Velmi malá	Malá	Střední	Vysoká	Velmi Vysoká
Dopad	Nepatrný	Nízký	Střední	Nepříznivý	Kritický

Tabulka 16 Hodnocení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Návrh opatření
Vstup nové konkurence na trh	3 Střední	3 Střední	Důkladná analýza odvětví a potřeb a přání zákazníků. Úloha marketing. oddělení.
Politická a ekonomická stabilita ČR a EU	2 Malá	4 Nepříznivý	Vytvoření schopné stabilní vlády se zpracovanou koncepcí pro průmysl
Nezajištění fin. prostředků na realizaci projektu	2 Malá	4 Nepříznivý	Na základě provedených propočtů podnik čerpá bankovní úvěr
Globální snížení poptávky	2 Malá	4 Nepříznivý	Včasná předpověď „krize“ a její následné zakomponování při sestavování strategických plánů
Navýšení nákladů projektu během realizace	1 Velmi malá	2 Nízký	Kladen důraz na cenu dodavatele na základě smluvních podmínek
Změna cen materiálu a energií	3 Střední	2 Nízký	Dlouhodobě sjednané kupní podmínky s obchodními partnery, pravidelný průzkum a porovnávání cen
Zadlužení společnosti	3 Střední	4 Nepříznivý	Důkladnější a především dlouhodobé plánování investic, snaha o zamezení opětovného zadlužení a vytvoření únosné hranice zadlužení
Ztráta zákazníků a jejich přesun ke konkurenci	2 Malá	4 Nepříznivý	Precizně proveden celý výrobní proces, aktivní komunikace se zákazníkem
Pokles ziskovosti	3 Střední	4 Nepříznivý	Zaměření se na nové ziskovější projekty

Nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla	2 Malá	4 Nepříznivý	Průzkum trhu práce. Proškolení vlastních zaměstnanců
Riziko živelných katastrof	1 Velmi malá	5 Kritický	Podnikem téměř neovlivnitelný jev
Riziko krádeže	1 Velmi malá	2 Nízký	Zavedení kamerového systému. Pravidelná kontrola stavových zásob

Tabulka 17 Přehled rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z daných rizik je zcela zřetelné, že největší hrozbu představují rizika zadluženosti podniku a pokles ziskovosti, tudíž rizika spojená s finanční situací podniku. Těmto rizikům se dá nejlépe předejít důkladným a především dlouhodobým plánováním investic a snahou o zamezení dalšího zadlužování podniku, což by mělo přispět k zvýšení ziskovosti podniku.

4.4 Ekonomická stránka podnikatelského záměru

Na základě provedené finanční analýzy je zřejmé, že podnik není schopen zafinancovat celý projekt ze svých vlastních finančních zdrojů a proto se bude na koupi stroje podílet samofinancováním jen v malé míře. Podstatná část bude uhrazena z bankovního úvěru a taktéž podnik využije možnost čerpání dotace poskytnuté Evropskou unií.

4.4.1 Finanční plán projektu

Celková pořizovací cena horizontální vyvrtávačky WFT 13 R CNC je **13 300 000,- Kč** bez DPH. K financování podnikatelského záměru bude podnik čerpat dva úvěry, zprostředkované Českou spořitelnou a.s. První úvěr bude čerpán ve výši **8 800 000,- Kč** a pokryje větší část ceny pořízení. Druhý úvěr ve výši **4 000 000,- Kč** bude hradit další část pořizovací ceny. Jak již jsem zmínil v předchozím odstavci, podnik využije možnost čerpání dotace z Operačního programu Podnikání a inovace oblast podpory ROZVOJ. Dotaci lze čerpat v maximální výši 4 500 000,- Kč, přičemž se čerpá max. 30% z kupní ceny projektu. V našem případě se tedy jedná o částku **3 990 000,-Kč**. V okamžiku kdy bude dotace připsána na účet podniku, bude ihned

použita k jednorázovému uhrazení druhého z bankovních úvěrů. Podmínkou pro poskytnutí bankovního úvěru je spoluúčast na projektu ve výši **500 000,-Kč**. Pokud tedy sečteme hodnotu úvěrů a částku, kterou musí podnik uhradit ze svých zdrojů, dostaneme pořizovací cenu stroje. Další výdaje, které musí podnik brát v potaz, jsou výdaje spojené s provozem stroje, tedy provozní výdaje. Tyto jsou vykalkulovány z běžné údržby stroje, výměny opotřebovaných součástí atd. Výše těchto výdajů je stanovena na **30 000,-Kč** bez DPH. Dodavatel stroje poskytuje záruku dle zákona 24 měsíců, avšak tato se nevztahuje na spotřební materiál (provozní náplně, žárovky, pojistky apod.) a na vady vzniklé běžným opotřebením. Tyto je nutno kalkulovat do již zmíněných provozních nákladů a podnik s nimi tedy musí počítat již v roce 2015.

4.4.2 Základní údaje projektu

- ❖ Pořizovací cena: 13 300 000,- Kč bez DPH
- ❖ Životnost: 10 let, 3. odpisová skupina
- ❖ Spuštění: 1. Červen 2014
- ❖ Minimální výnosnost: 10% z hodnoty investice
- ❖ Servisní výdaje: 30 000,- Kč/rok

Fáze projektu	Časový harmonogram realizace projektu											
	6/2014	10/2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	5/2024
Pořízení, uvedení do provozu												
Splácení úvěru												
Servisní náklady												
Vyřazení stroje z majetku												

Tabulka 18 Harmonogram užívání "
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4.3 Způsob financování

Společnost bude financovat projekt z dlouhodobého bankovního úvěru čerpaného od České spořitelny a.s. ve výši 8 800 000,- Kč. Na základě dlouhodobých vztahů s bankou bude podniku poskytnut úrok z úvěru ve výši 1,72% p.a. Úrokové období bude jeden měsíc se splatností k poslednímu dni v kalendářním měsíci. První splátka bude uhrazena k 31.10.2014 a poslední bude splacena k 30.9.2020. Tedy celková délka úvěru bude sedm let. Měsíční splátka bude po celou dobu ve výši 122 000,- Kč, a poslední splátka bude ve výši nesplacené části úvěru.

Rok	Počet splátek	Počáteční stav (Kč)	Splátky (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Konečný stav (Kč)
2014	3	8800000	366000	6295	359705	8440295
2015	12	8440295	1464000	25181	1438819	7001476
2016	12	7001476	1464000	25181	1438819	5562657
2017	12	5562657	1464000	25181	1438819	4123838
2018	12	4123838	1464000	25181	1438819	2685019
2019	12	2685019	1464000	25181	1438819	1246200
2020	8	1246200	976000	16787	959213	286987
Mimořádná splátka	1	286987	286987		286987	0
Celkem	72		8948987	148987	8800000	

Tabulka 19 Splátkový kalendář pro období 2014 - 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4.4 Diskontované výdaje

Rok	Druh výdaje	Výdaj (Kč)	Diskontní faktor	Současná hodnota výdajů(Kč)
2014	Splátky + samofinancování	866000	$1/(1 + 0,1)^0$	866000
2015	Splátky + servisní náklady	1494000	$1/(1 + 0,1)^1$	1358182
2016	Splátky + servisní náklady	1494000	$1/(1 + 0,1)^2$	1234711
2017	Splátky + servisní náklady	1494000	$1/(1 + 0,1)^3$	1122464
2018	Splátky + servisní náklady	1494000	$1/(1 + 0,1)^4$	1020422

2019	Splátky + servisní náklady	1494000	$1/(1 + 0,1)^5$	927657
2020	Splátky + servisní náklady	1292987	$1/(1 + 0,1)^6$	729858
2021	Servisní náklady	30000	$1/(1 + 0,1)^7$	15394
2022	Servisní náklady	30000	$1/(1 + 0,1)^8$	13995
2023	Servisní náklady	30000	$1/(1 + 0,1)^9$	12723
	Náklady celkem	9718987	Náklady celkem vlivem faktoru	7301406

Tabulka 20 Diskontované výdaje

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše uvedené výdaje jsou výdaje předpokládané resp. očekávané. S těmito podnik počítá, neboť jsou spojeny s běžným provozem stroje. Avšak může nastat situace, že tyto budou navýšeny o výdaje neočekávané, jako je např. porucha stroje, prostoje při výrobě zapříčiněné nedostatkem materiálu či kvalifikované pracovní síly.

4.4.5 Předpokládaný vývoj tržeb při realizaci podnikatelského záměru

V současné době se průměrná hodnota ročního obrátu společnosti pohybuje okolo 80 mil. Kč. Podle vedení společnosti je již v tomto roce očekáváno navýšení tržeb o 15 - 20 mil. Kč, tedy přiblížení se k hranici 100 mil. Kč. Toto navýšení má být především způsobeno tím, že dojde k uvolnění výrobní kapacity vyvrtávačky 160 CNC od malých výrobků a její kapacita se tak bude moci soustředit pouze na velké obrobky. Očekávané navýšení zisku na vyvrtávačce 160 CNC je 25-30% za rok. V následujícím roce za plného provozu firma očekává navýšení tržeb o 15 - 20%.

4.4.6 Varianty ziskovosti projektu

Je dosti obtížné stanovit přesný vývoj situace podniku s implementovaným návrhem, ale pro investora je ziskovost daného projektu jedním z nejdůležitějších faktů. Z tohoto důvodu je nutné sestavit scénář rentability projektu ve třech variantách a to pesimistický, realistický a optimistický. Rozdílem mezi těmito scénáři je ziskové rozpětí.

Scénář	Ziskové rozpětí
pesimistický	10%
realistický	15%
optimistický	20%

Tabulka 21 Předpokládaný zisk dle jednotlivých scénářů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Pesimistický varianta**

Tato varianta bude založena na minimálním výnosu 10% za rok z investované částky do projektu:

- Pořizovací cena: 13 300 000,- Kč
- Výnos 10% /rok: 1 330 000,- Kč (v prvním roce bude výnos nižší z důvodu zavádění a spuštění stroje od 1. Června)
- Účetní odpis: 1 330 000,- Kč (v prvním roce užívání 775 833,- Kč)
- Současná hodnota výdajů: 7 301 406,- Kč

Rok	Příjem(Kč)	Účetní odpis(Kč)	Součet(Kč)	Diskontní faktor	Současná hodnota příjmů(Kč)
2014	775833	775833	1551666	$1/(1 + 0,1)^1$	1410606
2015	1330000	1330000	2660000	$1/(1 + 0,1)^2$	2198347
2016	1330000	1330000	2660000	$1/(1 + 0,1)^3$	1998497
2017	1330000	1330000	2660000	$1/(1 + 0,1)^4$	1816816
2018	1330000	1330000	2660000	$1/(1 + 0,1)^5$	1651651

2019	1330000	1330000	2660000	$1/(1 + 0,1)^6$	1501501
2020	1330000	1330000	2660000	$1/(1 + 0,1)^7$	1365001
2021	1330000	1330000	2660000	$1/(1 + 0,1)^8$	1240910
2022	1330000	1330000	2660000	$1/(1 + 0,1)^9$	1128100
2023	1330000	1330000	2660000	$1/(1 + 0,1)^{10}$	1025545
2024	554167	554167	1108334	$1/(1 + 0,1)^{11}$	388464
			26600000		15725438

Tabulka 22 Příjmy pesimistické varianty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kalkulace výnosů u pesimistické varianty vykázala současnou hodnotu příjmů z investice po celou dobu užívání ve výši 15 725 438,- Kč.

- **Realistická varianta**

Tato varianta bude založena na minimálním výnosu 15% za rok z investované částky do projektu:

- Pořizovací cena: 13 300 000,- Kč
- Výnos 15% /rok: 1 995 000,- Kč (v prvním roce bude výnos nižší z důvodu zavádění a spuštění stroje od 1. Června)
- Účetní odpis: 1 330 000,- Kč (v prvním roce užívání 775 833,- Kč)
- Současná hodnota výdajů: 7 301 406,- Kč

Rok	Příjem(Kč)	Účetní odpis(Kč)	Součet(Kč)	Diskontní faktor	Současná hodnota příjmů(Kč)
2014	1163750	775833	1939583	$1/(1 + 0,1)^1$	1763257
2015	1995000	1330000	3325000	$1/(1 + 0,1)^2$	2747934
2016	1995000	1330000	3325000	$1/(1 + 0,1)^3$	2498122
2017	1995000	1330000	3325000	$1/(1 + 0,1)^4$	2271020

2018	1995000	1330000	3325000	$1/(1 + 0,1)^5$	2064563
2019	1995000	1330000	3325000	$1/(1 + 0,1)^6$	1876876
2020	1995000	1330000	3325000	$1/(1 + 0,1)^7$	1706251
2021	1995000	1330000	3325000	$1/(1 + 0,1)^8$	1551137
2022	1995000	1330000	3325000	$1/(1 + 0,1)^9$	1410125
2023	1995000	1330000	3325000	$1/(1 + 0,1)^{10}$	1281931
2024	831250	554167	1385417	$1/(1 + 0,1)^{11}$	485580
			33250000		19656796

Tabulka 23 Příjmy realistické varianty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kalkulace výnosů u realistické varianty vykázala současnou hodnotu příjmů z investice po celou dobu užívání ve výši 19 656 796,- Kč.

- **Optimistická varianta**

Tato varianta bude založena na minimálním výnosu 20% za rok z investované částky do projektu:

- Pořizovací cena: 13 300 000,- Kč
- Výnos 20% /rok: 2 660 000,- Kč (v prvním roce bude výnos nižší z důvodu zavádění a spuštění stroje od 1. Června)
- Účetní odpis: 1 330 000,- Kč (v prvním roce užívání 775 833,- Kč)
- Současná hodnota výdajů: 7 301 406,- Kč

Rok	Příjem(Kč)	Účetní odpis(Kč)	Součet(Kč)	Diskontní faktor	Současná hodnota příjmů(Kč)
2014	1551667	775833	2327500	$1/(1 + 0,1)^1$	2115910
2015	2660000	1330000	3990000	$1/(1 + 0,1)^2$	3297521
2016	2660000	1330000	3990000	$1/(1 + 0,1)^3$	2997746

2017	2660000	1330000	3990000	$1/(1 + 0,1)^4$	2725224
2018	2660000	1330000	3990000	$1/(1 + 0,1)^5$	2477476
2019	2660000	1330000	3990000	$1/(1 + 0,1)^6$	2252251
2020	2660000	1330000	3990000	$1/(1 + 0,1)^7$	2047501
2021	2660000	1330000	3990000	$1/(1 + 0,1)^8$	1861365
2022	2660000	1330000	3990000	$1/(1 + 0,1)^9$	1692150
2023	2660000	1330000	3990000	$1/(1 + 0,1)^{10}$	1538318
2024	1108333	554167	1662500	$1/(1 + 0,1)^{11}$	582696
			39900000		23588158

Tabulka 24 Příjmy optimistické varianty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kalkulace výnosů u realistické varianty vykázala současnou hodnotu příjmů z investice po celou dobu užívání ve výši 23 588 158,- Kč.

4.5 Zhodnocení efektivity projektu

Zhodnocení efektivity podnikatelského záměru patří mezi stěžejní části celého podnikatelského záměru. Mezi nejpoužívanější ukazatele patří čistá současná hodnota investice, index rentability a doba návratnosti investice. Tyto ukazatele jsou důležité při rozhodování potenciálního investora, zda vloží do daného projektu své prostředky.

4.5.1 Čistá současná hodnota investice

Čistá současná hodnota zachycuje rozdíl současné hodnoty výdajů na projekt a současné hodnoty budoucích příjmů plynoucí z realizace projektu. Je žádoucí, aby čistá současná hodnota dosahovala výše větší nebo rovnu nule, jelikož minimálně zabezpečuje požadovanou výnosnost. Je zřejmé, že s rostoucí čistou současnou hodnotou stoupá i ekonomická výhodnost projektu (FOTR et al., 2005).

ČSH	Výpočet (Kč)	Výsledek (Kč)	Komentář
Pesimistická varianta	15 725 438 - 7 301 406	8 424 032,-	Hodnota je kladná (výnos z investice je kladný) což je pozitivní výsledek
Realistická varianta	19 656 796 - 7 301 406	12 355 390,-	Hodnota je kladná (výnos z investice je kladný) což je pozitivní výsledek
Optimistická varianta	23 588 158 - 7 301 406	16 286 752,-	Hodnota je kladná (výnos z investice je kladný) což je pozitivní výsledek

Tabulka 25 ČSH investice u jednotlivých variant ziskovosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5.2 Index rentability

Index rentability (ziskovosti) vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadající na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Projekt je přijatelný k realizaci v případě, že index rentability dosahuje hodnoty větší než 1 (FOTR et al., 2005).

Index rentability	Výpočet (Kč)	Výsledek (Kč)	Komentář
Pesimistická varianta	15 725 438 / 7 301 406	2,15	1 koruna nákladů přinese 2,15 koruny zisku
Realistická varianta	19 656 796 / 7 301 406	2,69	1 koruna nákladů přinese 2,69 koruny zisku
Optimistická varianta	23 588 158 / 7 301 406	3,23	1 koruna nákladů přinese 3,23 koruny zisku

Tabulka 26 IR investice u jednotlivých variant ziskovosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5.3 Doba návratnosti investice

Doba návratnosti nám říká, za jak dlouho se majiteli podniku či investorovi vrátí náklady vložené do daného projektu, tedy za jakou dobu příjmy uhradí náklady a projekt začne vykazovat zisk. V našem případě bude hodnota výdajů, kterou použijeme pro výpočet doby návratnosti tvořena z částky samofinancování a úvěru,

který podnik čerpá, samozřejmě se započítáním úroků z úvěru. Od této částky budeme odečítat předpokládané příjmy v jednotlivých letech stanovených podle konkrétní varianty ziskovosti a budeme brát v potaz i faktor času, tudíž použijeme diskontované příjmy.

- **Doba návratnosti pesimistické varianty**

V případě pesimistické varianty je doba návratnosti investice 4 roky a 10 měsíců, což je v případě pesimistické varianty dobrý výsledek.

Výdaj (Kč)	Příjem (Kč)	Zůstatek (Kč)	Doba Návratnosti
-9 448 987	1 410 606,-	-8 038 381	7. měsíců
	2 198 347,-	-5 840 034	1 rok
	1 998 497,-	-3 841 537	2 rok
	1 816 816,-	-2 024 721	3 rok
	1 651 651,-	-373 070	4 rok
	1 501 501,-	1 128 431	3 měsíce

Tabulka 27 Doba návratnosti pesimistické varianty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Doba návratnosti realistické varianty**

V případě realistické varianty je doba návratnosti investice 3 roky a 8 měsíců, což je velmi uspokojivý výsledek.

Výdaj (Kč)	Příjem (Kč)	Zůstatek (Kč)	Doba Návratnosti
-9 448 987	1763257	-7 685 730	7. měsíců
	2747934	-4 937 796	1 rok
	2498122	-2 439 674	2 rok
	2271020	-168 654	3 rok
	2064563	1 895 909	1 měsíc

Tabulka 28 Doba návratnosti realistické varianty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Doba návratnosti optimistické varianty**

V případě optimistické varianty je doba návratnosti investice 2 roky, 11 měsíců a 17 dní.

Výdaj (Kč)	Příjem (Kč)	Zůstatek (Kč)	Doba Návratnosti
-9 448 987	2115910	-7 333 077	7. měsíců
	3297521	-4 035 556	1 rok
	2997746	-1 037 810	2 rok
	2725224	1 687 414	4 měsíce a 17 dní

Tabulka 29 Doba návratnosti optimistické varianty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě výsledků daných ukazatelů, lze vyhodnotit projekt jako ekonomicky přijatelný a tudíž je možné jej doporučit majiteli podniku k realizaci. Je však třeba brát v potaz, že veškeré výpočty jsou založeny na predikci určitých hodnot a v porovnání se skutečností se mohou lišit.

Závěr

Předmětem mé bakalářské práce bylo sestavit reálný podnikatelský záměr pro rozvoj společnosti Sezako Přerov s.r.o. Tuto společnost jsem si vybral na základě její velmi vstřícné ochoty poskytnout mi veškeré materiály či konzultace potřebné k sestavení práce.

Tato vychází z teoretických východisek, ve kterých je sepsáno, jak by správně podnikatelský plán měl být sestaven a také jakým analýzám věnovat pozornost. Sestavení těchto analýz musí být důkladné a komplexní, aby došlo k vyhodnocení stávající situace podniku, příležitostí a hrozeb a hlavních nedostatků, na které je třeba se zaměřit. Další částí bylo sestavení kompletní finanční analýzy, která přinesla náhled na finanční situaci podniku. Fakta zjištěná z jednotlivých analýz byly shrnuty do SWOT analýzy, která nám přinesla ucelený pohled na celkovou situaci podniku.

Vzhledem k širokému portfoliu prováděných činností, je značně obtížné stanovit vhodný investiční záměr pro rozvoj či rozšíření společnosti. V mé bakalářské práci jsem vycházel z rozhodnutí vedení společnosti, které se rozhodlo investovat do nové stolové horizontální vyvrtávačky WFT 13 R CNC. Důvodem této investice byla absence stroje ve strojovém parku společnosti, přičemž tato absence brzdila výrobní proces v činnosti obrábění. Poslední částí práce je vlastní návrh, ve kterém jsou sepsána možná rizika, která mohou s daným projektem nastat a zároveň opatření k jejich omezení či odstranění. Velkou část tvoří finanční plán celého projektu, který obsahuje nákladovou část a výnosovou část. V nákladové části je sepsán způsob financování daného projektu, včetně splátkového kalendáře čerpaného úvěru. Výnosy jsou zpracovány ve třech možných variantách, které mohou nastat. I v případě pesimistické varianty jsou vypočítané hodnoty velmi kladné a doba návratnosti je necelých pět let. Z toho důvodu lze označit daný projekt za výhodný pro danou společnost.

Na závěr bych rád uvedl, že realizace projektu je přínosem pro společnost v mnoha směrech. Lze jej vidět v inovaci a také v rozšíření činnosti podniku, která je pro něj zisková, tudíž přispěje k zvýšení obrátu společnosti. Díky pořízení stroje dojde k navýšení výrobní kapacity, tudíž podnik může realizovat více zakázek a to povede k zvýšení jeho ziskovosti. Dalším přínosem zvýšené výrobní kapacity, může být

upevnění obchodních vztahů s dodavateli i odběrateli, tedy stanovení ještě výhodnějších smluvních podmínek. Všechny zmíněné přínosy by měly kromě ekonomického efektu, také významně podpořit renomé společnosti Sezako Přerov s.r.o. jako perspektivní a rozvíjející se strojírenské firmy.

Seznam použité literatury

Knižní prameny:

FOTR, J., I. SOUČEK., 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: GRADA. ISBN 80-247-0939-2.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER., 2013. *Finanční analýza*. 2. rozšířené vydání. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-4456-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REZŇÁKOVÁ., 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

NĚMEČEK, P., R. ZICH., 2007. *Podnikový management I*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3511-7.

RŮČKOVÁ, P., 2011. *Finanční analýza*. 4. aktualizované vydání. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-3916-8.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠIMAN, J., P. PETERA., 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.

Firemní prameny:

Sezako Přerov. *Firemní materiály*. Přerov, 2012 [cit. 2014-01-13]

Zákony a vyhlášky:

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník České republiky ze dne 5. listopadu 1991.

Internetové prameny:

BUSINESSINFO. Koncepce a politiky. *Businessinfo.cz*[online]. [cit. 2014-02-25].

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/narodni-inovacni-strategie-cast-i-3329.html#!>.

BUSINESSPRO. SWOT analýza. *Businesspro.cz*[online]. [cit. 2014-02-03]. Dostupné

z: <http://www.businesspro.cz/nejnovejsi-clanky/swot-analyza-eshopu-s-nadhledem/>.

BUSINESSVIZE. Porterova analýza 5 sil. *Businessvize.cz*[online]. [cit. 2014-01-23].

Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistické údaje ČR. *Czso.cz*[online]. [cit. 2014-02-

20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

FINANČNÍ ANALÝZA. Ukazatelé aktivity. *Financni-analyza.webnode.cz*[online]. [cit.

2014-02-27]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>.

KURZYCZ. Vývoj HDP v ČR. *Kurzy.cz*[online]. [cit. 2014-02-24]. Dostupné z:

<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.

PODNIKATEL. Právní formy podnikání. *Podnikatel.cz*[online]. [cit. 2013-11-14].

Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specialy/zacinajici-podnikatel/pravni-formy-podnikani/>.

ÚČETNÍ KAVÁRNA. Vývoj daňových sazeb ČR. *Ucetnikavarna.cz*[online]. [cit.

2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv>.

VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE. Státní rozpočet. *Vyzkum.cz*[online]. [cit. 2014-02-

25]. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=704568>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Čistý pracovní kapitál.....	23
Obrázek 2 SWOT analýza	30
Obrázek 3 Organizační struktura	32
Obrázek 4 Vývoj HDP v ČR.....	37
Obrázek 5 Vývoj míry inflace v ČR	38
Obrázek 6 Výdaje ze státního rozpočtu na VaV	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 Požadavky na podnikatelský záměr	20
Tabulka 2 Doporučení rozmezí jednotlivých likvidit	25
Tabulka 3 Vývoj daňových sazeb	37
Tabulka 4 Vývoj aktiv za období.....	42
Tabulka 5 Vývoj pasiv za období	43
Tabulka 6 Vývoj struktury aktiv za období	44
Tabulka 7 Vývoj struktury pasiv za období.....	45
Tabulka 8 Vývoj ukazatelů výkazu zisku a ztrát	46
Tabulka 9 Vývoj peněžních toků	47
Tabulka 10 Vývoj ČPK za období.....	48
Tabulka 11 Vývoj ukazatelů rentability.....	49
Tabulka 12 Vývoj zadluženosti za období.....	50
Tabulka 13 Hodnoty ukazatelů likvidity	51
Tabulka 14 Vývoj ukazatelů aktivity.....	52
Tabulka 15 SWOT analýza.....	54
Tabulka 16 Hodnocení rizik	57
Tabulka 17 Přehled rizik.....	58
Tabulka 18 Harmonogram užívání “	59
Tabulka 19 Splátkový kalendář pro období 2014 - 2020.....	60
Tabulka 20 Diskontované výdaje	61
Tabulka 21 Předpokládaný zisk dle jednotlivých scénářů.....	62
Tabulka 22 Příjmy pesimistické varianty	63
Tabulka 23 Příjmy realistické varianty	64
Tabulka 24 Příjmy optimistické varianty.....	65
Tabulka 25 ČSH investice u jednotlivých variant ziskovosti	66
Tabulka 26 IR investice u jednotlivých variant ziskovosti.....	66
Tabulka 27 Doba návratnosti pesimistické varianty	67
Tabulka 28 Doba návratnosti realistické varianty	67
Tabulka 29 Doba návratnosti optimistické varianty	68

Seznam grafů

Graf 1 Struktura aktiv za období.....	45
Graf 2 Struktura pasiv za období	46
Graf 3 Vývoj zadluženosti podniku	51
Graf 4 Vývoj ukazatelů likvidity	52
Graf 5 Vývoj ukazatelů aktivity.....	53

Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha aktiv 2010 - 2012 v tis. Kč	I
Příloha 2 Rozvaha pasiv 2010 - 2012 v tis. Kč.....	II
Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty 2010 - 2012 v tis. Kč	III

Označení	Aktiva	Účetní období		
		2010	2011	2012
	Aktiva celkem	80 985	78 588	88 334
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	44 236	43 626	47 529
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	57	14	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	22 823	22 256	26 173
B. II. 1.	Pozemky	1 495	1 535	1 535
B. II. 2.	Stavby	15 829	15 143	14 603
B. II. 3.	Samostatné movité věci	5 164	5 313	6 052
B. II. 7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	335	265	3 983
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	21 356	21 356	21 356
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	21 356	21 356	21 356
C.	Oběžná aktiva	35 400	33 825	39 417
C. I.	Zásoby	21 453	23 575	23 010
C. I. 1.	Materiál	4 545	4 265	4 702
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 118	6 889	7 584
C. I. 3.	Výrobky	13 790	12 421	10 724
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	13 685	6 648	15 020
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	12 745	6 435	14 018
C.III. 6.	Stát - daňové pohledávky	0	57	637
C.III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	74	122	59
C.III. 8.	Dohadné účty aktivní	866	0	0
C.III. 9.	Jiné pohledávky	0	34	306
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	262	3 602	1 397
C.IV. 1.	Peníze	73	247	236
C.IV. 2.	Účty v bankách	189	3 355	1 151
D.I.	Časové rozlišení	1 349	1 137	1 388

Příloha 1 Rozvaha aktiv 2010 - 2012 v tis. Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Pasiva	Účetní období		
		2010	2011	2012
	Pasiva celkem	80 985	78 588	88 334
A.	Vlastní kapitál	50 071	52 466	54 003
A.I.	Základní kapitál	105	105	105
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Rezervní fond	11	11	11
A.IV.	Výsledek hospodaření min. let	45 862	49 954	52 351
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	4 093	2 396	1 536
B.	Cizí zdroje	30 886	26 119	34 291
B.II.	Dlouhodobé závazky	598	782	887
B.II. 10.	Odložený daňový závazek	598	782	887
B.III.	Krátkodobé závazky	11 567	9 853	12 867
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	6 530	4 648	7 582
B.III. 4.	Závazky k společníkům	690	0	0
B.III. 5.	Závazky k zaměstnancům	1 457	1 607	1 518
B.III. 6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	1 365	785	1 721
B.III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 287	1 289	1 178
B.III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	108	1 441	374
B.III. 10.	Dohadné účty pasivní	0	0	386
B.III. 11.	Jiné závazky	130	83	108
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	18 721	15 484	20 537
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	1 683	333	2 148
B.IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	17 038	15 151	18 389
C.	Časové rozlišení	28	3	40

Příloha 2 Rozvaha pasiv 2010 - 2012 v tis. Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Výkaz zisku a ztráty	Účetní období		
		2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0
II.	Výkony	62 028	89 819	82 132
II. 1.	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	63 351	87 417	82 903
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 505	2 402	-1 002
II. 3.	Aktivace	0	0	231
B.	Výkonová spotřeba	32 942	50 174	45 604
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	21 255	34 962	30 651
B. 2.	Služby	11 687	15 212	14 953
+	Přidaná hodnota	29 086	39 645	36 528
C.	Osobní náklady	22 932	27 509	31 058
C. 1 .	Mzdové náklady	17 197	20 700	22 955
C. 3 .	Nákl. na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	5 735	6 809	7 624
C. 4 .	Sociální náklady	0	0	479
D.	Daně a poplatky	315	404	433
E.	Odpisy dl. hmot a nehmot. majetku	1 863	1 845	2 023
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	2 890	39	69
F.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a mat.	2 309	96	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	320	6 367	2 054
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 271	25 994	24 874
H.	Ostatní provozní náklady	325	24 414	22 179
*	Provozní výsledek hospodaření	6 183	5 043	3 724
N.	Nákladové úroky	860	606	607
XI.	Ostatní finanční výnosy	139	528	26
O.	Ostatní finanční náklady	363	440	961
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 084	-517	-1 541
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	1 006	2 130	647
Q. 1.	Splatná	914	1 946	543
Q. 2.	Odložená	92	184	104
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4 093	2 396	1 536
***	Výsledek hospodaření za účetní období	4 093	2 396	1 536
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	5 099	4 526	2 183

Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty 2010 - 2012 v tis. Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování)